



# Liiketoimintasuunnitelma

## Panimoravintolalle

Lammi, Tomi

Toivonen, Kim

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Liiketoimintasuunnitelma Panimoravintolalle

Lammi, Tomi; Toivonen, Kim  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2014

Lammi, Tomi; Toivonen, Kim

### Liiketoimintasuunnitelma panimoravintolalle

Vuosi

2014

Sivumäärä

43 + 42

Tämän opinnäytetyön aihe on liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Työn toimeksiantaja on helsinkiläisen pienpanimon omistaja. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia panimoravintolan kirjallinen liiketoimintasuunnitelma toiminnan optimoimiseen ja kannattavuuden varmistamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on opettaa tekijöille liiketoimintasuunnitelman sisältö, rakenne ja tarkoitus, sekä kartuttaa tietoja ravintola-alasta. Päättävänä on tehdä panimoravintolan liiketoimintasuunnitelmasta realistinen ja toimiva.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuteen, joka käsittelee liiketoiminnan suunnittelua. Työssä selvennetään liiketoimintasuunnitelma käsite ja esitellään käytetty Business Model Canvas -malli, johon laadittu liiketoimintasuunnitelma pohjaa. Käytännön laatimisessa on käytetty apuna Opas ravintolan liiketoiminnan suunnitteluun -kirjaa. Ravintola-alaa toimintaympäristönä sekä ravintolaa koskevia säästöjä on kartoitettu suurimmaksi osaksi internetlähteistä.

Prosessin alussa tehtiin toimeksiantajan haastattelu. Tuloksena saatiin näkemyksiä suunnitellusta panimoravintolakokonaisuudesta, jonka pohjalle liiketoimintasuunnitelma on laadittu. Käytännön liiketoimintasuunnitelma tulee ainoastaan toimeksiantajan käyttöön, mutta opinnäytetyön liitteistä löytyvät liiketoimintasuunnitelman pääotsikot. Työn alkuvaiheessa tutustuttiin Helsingin alueen ravintoloihin ja pyrittiin benchmarkkaamalla tutustumaan ravintola-alaan. Valmista liiketoimintasuunnitelmaa benchmarkattiin suhteessa kilpailijoihin. Opinnäytetyön tarkoitus saavutettiin ja luotu liiketoimintasuunnitelma nähdään ainutlaatuisena ja kilpailukykyisenä. Myös opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Prosessissa tekijät oppivat niin liiketoimintasuunnitelmasta kuin ravintola-alasta säänneltynä ja suhdanneherkkänä alana.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelmaosuus on kattava suunnitelma panimoravintolan toiminnalle. Se pitää sisällään liikeidean, kohderyhmän, tuotteen ja markkinoinnin. Lisäksi suunnitelma selventää henkilöstösuunnitelmaa, esittelee pääpiirteittäin ulkoisen ilmeen ja sisustuksen sekä pohtii panimoravintolan riskejä. Liiketoimintasuunnitelmassa on lisäksi talouslaskelmat, jotka perustuvat arvioihin. Liiketoimintasuunnitelma toimii ehdotuksena toimeksiantajalle jatkokehittelyä varten.

Asiasanat: anniskeluravintola, business model canvas, liiketoimintasuunnitelma, matkailu- ja ravintola-ala

Lammi, Tomi; Toivonen, Kim

**Business Plan for a Brewhouse Restaurant**

Year	2014	Pages	43 + 42
------	------	-------	---------

The topic of this thesis is writing a business plan. The commissioner of this thesis is the owner of a micro-brewery in Helsinki. The purpose of the thesis is to draw up a profitable and optimized business plan for a brewhouse restaurant. The objective of this study for the authors is to learn about the content, structure and purpose of a business plan, and also to explore the restaurant industry. The main purpose is to make a realistic and operational business plan for the brewhouse restaurant.

The theoretical framework of this thesis is based on literature that is related to establishing a business plan. The concept of a business plan and business model canvas -model, which the business plan is based on, are clarified in this thesis. A business planning guidebook was used as a handbook for practical business plan formation. Researching the restaurant industry and legislation for restaurant regulations have been studied mostly from internet sources.

At the beginning of the process the commissioner of this thesis was interviewed. From the results of the interview, opinions were formed about the ensemble of the brewhouse restaurant. The practical business plan was drawn up only for the use of the commissioner, but the section headings of the business plan are given as appendices. At an early stage of the process the restaurant industry and restaurants in the area of Helsinki were explored by benchmarking. Complete business plans were benchmarked. The purpose of this thesis was achieved and the created business plan is seen as unique and competitive. During the process the authors learned about business planning and about restaurant industry as being regulated and sensitive for cyclical fluctuations.

The business plan section in the thesis comprises a comprehensive plan for operations of the brewhouse restaurant. It includes the business idea, target group, product and marketing. The plan also clarifies the human resources plan, the external appearance, decor and it also considers the risks of the brewhouse restaurant. Estimated financial calculations are also given in the business plan. The business plan works as a draft for the commissioner and based on it the business can be developed further.

Keywords: bar, business model canvas, business plan, hotel and restaurant industry

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristö .....	7
	2.1 Ravintola-alalle ominaiset piirteet.....	7
	2.2 Kilpailutilanne .....	9
3	Anniskeluravintolaa koskevat säädökset .....	12
	3.1 Luvat .....	12
	3.2 Ilmoitukset .....	14
	3.3 Laadittavat suunnitelmat .....	15
	3.4 Muita lainsäädännön vaatimuksia .....	17
4	Liiketoiminnan suunnitleminen .....	19
	4.1 Liiketoimintasuunnitelma.....	19
	4.2 Business Model Canvas -malli .....	20
5	Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi .....	33
	5.1 Lähtötilanteen kartoitus .....	33
	5.2 Laatimisvaihe .....	34
	5.3 Tuotos .....	35
	5.4 Arviointivaihe .....	36
6	Johtopäätökset .....	37
	Taulukot .....	42
	Liitteet.....	43

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen panimoravintolalle. Kyseessä on Helsingissä toimiva pienpanimo, joka on suunnitellut oman anniskeluravintolan avaamista jo pidempään. Pienpanimolla on historiaa jo yli 15 vuotta. Sen tuotanto on runsasta ja tuoterepertuaari monimuotoinen. Ensimmäinen oma panimoravintola on täten luonteva suunta kasvattaa liiketoimintaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on panimon omistaja. Panimoravintolaprosessiin tutkijat pääsivät mukaan olemalla yhteydessä omistajaan oikealla hetkellä ja aihe oli tutkijoille mieleinen.

Ravintola-ala on säänneltyä ja luonteeltaan riskialtista. Opinnäytetyön tarkoitus on laatia toimeksiantajalle kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, jotta toiminta olisi optimoitua ja kannattavaa. Tekijöiden oma tavoite on oppia liiketoimintasuunnitelman sisältö, rakenne ja tarkoitus. Tavoitteena on myös kartuttaa tietoja ravintola-alasta ja tehdä pienpanimon liiketoimintasuunnitelmasta realistinen ja toimiva, sillä liiketoimintasuunnitelman laatiminen voi olla tekijöillä tulevaisuudessa edessä yrittäjyyden merkeissä.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Työn pohjaksi käsitellään ravintola-alaa yrityksen toimintaympäristönä ja selvitetään sen ominaispiirteitä ja kilpailutilannetta. Ravintolamaailmaa entisestään syventämään selvennetään myös ravintolan lainsäädännön vaatimuksia. Tämän jälkeen käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa teoriassa ja esitetään työn kivijalka, Business Model Canvas, jonka mukaan tämä liiketoimintasuunnitelma on muodostettu. Tämän jälkeen kuvataan liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessia sekä liiketoimintasuunnitelman arviointia. Lopuksi johtopäätöksissä tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja tavoitteisiin pääsyä. Itse liiketoimintasuunnitelma panimoravintolalle on sijoitettu liitteisiin. Liitteistä löytyvät myös tarkat talouslaskelmat.

Tämä liiketoimintasuunnitelma on tekijöiden näkemys panimoravintolan perustamissuunnitelmasta. Se ei painotu mihinkään liiketoimintasuunnitelman osa-alueeseen erityisesti, vaan toimii kattavana panimoravintolan toimintasuunnitelmana. Liiketoimintasuunnitelma ei sisällä yksityiskohtaista sisustussuunnitelmaa. Laadittu liiketoimintasuunnitelma pohjautuu teorialähteisiin, toimeksiantajan haastattelussa esille tulleisiin faktoihin ja toiveisiin sekä tekijöiden tekemiin päätelmiin. Valmis liiketoimintasuunnitelma ei tule käyttöön sellaisenaan, vaan se on toimeksiantajalle apuna ravintolaa perustettaessa sekä toiminnan kehittämisessä.

## 2 Toimintaympäristö

Hotelli- ja ravintola-ala on liitoksissa moniin eri palvelualan toimijoihin. Toimintaympäristöön kuuluvat matkailualan lisäksi läheisesti myös elintarvikeala, catering-ala, puhtaanapitoala, huoltoala sekä kuljetus- ja liikenneala (Koppinen ym. 2002, 23). Matkailu- ja ravintola-ala on ollut jo vuosia kasvussa ja matkailualat työllistävät Suomessa noin 140 000 henkilöä (Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti, 2014). Tämän opinnäytetyön toimintaympäristö keskittyy pääasiassa ravintola-alaan, mutta myös panimoteollisuuden toimintaympäristö tulee huomioida, kun kartoitetaan toimintaympäristöä panimoravintolalle.

### 2.1 Ravintola-alalle ominaiset piirteet

Toimialalle on ominaista melko pieni kynnys yrityksen perustamiselle, sillä vaadittavan alkupääoman määrä voi olla vähäinen ja työntekijöiden koulutuksen tason ei tarvitse olla erinomainen. Ravintola-alalla yrityksiä perustetaan paljon, mutta moni näistä yrityksistä joutuu myös lopettamaan toimintansa pian. Ravintola-ala on alituisesti muuttuvassa tilassa; tähän vaikuttavat muun muassa muuttuva lainsäädäntö, verotus, kova kilpailutilanne ja asiakkaiden muuttuvat vaatimukset ja tarpeet. (Ahonen, Koskinen, & Romero 2009, 20 - 21.)

Yritysten kokoluokat ravintola-alalla vaihtelevat suurista ketjuista yksityisyrittäjien pieniin ravintoloihin. Tämä tekee alan kilpailutilanteesta värikästä, sillä pienet ja suuret yritykset kilpailevat samoista asiakkaista. Ammattitaidon määrä toimialalla vaihtelee ja tasalaatuisen palvelutuotteen tuottaminen on monille haastavaa. Ravintola-alan suurin kuluerä on työvoima, joka voi vastata jopa kolmannesta yrityksen menoista. (Ahonen ym. 2009, 20 - 21.)

2000-luvun alun jälkeen palvelualoilla, etenkin majoitus- ja ravintola-alalla, yritysten liikevaihdot lähtivät laskuun. Vasta vuoden 2005 aikana päästiin samoihin lukemiin kuin vuonna 2001, tämän jälkeen majoitus- ja ravintola-alalla nähtiin jälleen kasvua. Parhaimmillaan toimialan liikevaihdon kasvu ylitti jopa 8 prosenttia vuoden 2006 alkupuolella. (Tilastokeskus 2007.)

Majoitus- ja ravitsemisala jatkoi kasvuaan vuoden 2006 jälkeenkin, mutta kehitys alkoi kuitenkin jo hieman tasaantua vuoden 2008 aikana. Vuoden 2009 alun jälkeen majoitus- ja ravitsemisalan liikevaihdot lähtivät laskemaan. Alkuvuoden puolella liikevaihdot laskivat pieniltä yrityksiltä, kun taas loppuvuodesta eniten liikevaihdon laskua nähtiin alan suurimmilta toimijoilta. (Tilastokeskus 2009.)

Palvelualoilla on yleisesti suurin työllisyysmäärä ja vuonna 2010 palvelualoilla oli noin 73 prosenttia Suomen työpaikoista. Työllistävyys ravintola-alalla on melko suurta, sillä vuonna 2012 pelkästään ravintolat työllistivät suoraan 65 100 henkilöä. Työpaikkojen määrän uskotaan pysyvän melko samana lähivuosina matkailu- ja ravintola-alalla. Vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä Suomen anniskeluravintoloiden myynnit laskivat jopa 3,1 prosentilla ja loppuvuosi olikin anniskeluravintoloille vuoden 2013 haastavin neljännes. (Ravintolat 2013.)

Ravintola-ala toimialana on erittäin haastava. Alalla on vaikeaa saada suuria voittoja ja taloudelliseen menestymiseen edellytetäänkin jo usean ravintolan ketjua tai rypästä (Ahonen ym. 2009, 20). Ravintola-alalla toimiminen on käynyt viime vuosina Suomessa yhä haastavammaksi. Alkoholinmyynti ravintoloissa on laskenut huomattavasti, tähän on vaikuttanut alkoholiveron korotukset, taloudellinen taantuma ja kasvava alkoholin matkustajatuonti. Vuonna 2013 ravintoloiden osuus alkoholimyynnistä oli vain 11 prosenttia, kun se vuonna 2003 oli 25 prosenttia. Alko ja vähittäiskauppa keräsivät 67 prosentin osuuden ja matkustajamyynni sekä muu kulutus oli 11 prosentin luokkaa (Alkoholimyynni 2013). Ravintoloiden kustannukset kasvoivat jälleen vuonna 2013. Alkoholin tukkuhinnat nousivat 3,3 prosenttia ja elintarvikkeiden tukkuhinnat 4,3 prosenttia sekä työvoimakustannukset nousivat 2,2 prosenttia. (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus 2013.)

Ravintola-alalla ihmisten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat vahvasti kotitalouksien kulutuskäyttäytyminen sekä vaihtuvuus kotimaisten tuotteiden kohdalla. Toimialan kehitystä on voitu aikaisemmin ennustaa sen mukaan, millainen on kotitalouksien ostovoima ja kansantalouden kehitys, sillä kuluttajat ovat käyttäneet tietyn osuuden käyttörahoistaan ravintolapalveluihin. Tämä on kuitenkin muuttunut, sillä nykyään kuluttajien vapaa-ajan käyttörahoista kilpailevat myös esimerkiksi viihde- ja mediaateollisuus sekä kaupan ala. Tämän lisäksi kuluttajien ostokäyttäytyminen ravintoloissa on muuttunut, kun ravintoloista ostettavien alkoholijuomien määrä on vähentynyt. Huomioitavaa kuitenkin on, että kuluttajien alkoholinkulutus on pysynyt melko samana. (Koppinen ym. 2002, 15.)

Vuoden 2014 loppupuolella ravintola-alan näkymät ovat edelleen heikot ja alalle ei ole odotettavissa nopeaa elpymistä. Suurimpina haasteina ravintoloille tulevat olemaan kiristynvä verotus, kasvava alkoholin matkustajatuonti sekä vuonna 2015 voimaan tuleva alkoholin mainontakielto. Anniskelumyynnin lisäksi myös ruokamyynni on laskenut ravintoloissa (Mara 2014.)

Perinteisten yökerhojen suosio on vähentynyt ja asiakkaat saapuvat ravintoloihin yhä myöhemmin, jolloin anniskelumyynni ravintolassa jää vähäisemmäksi. Samaan aikaan kuitenkin erikoisoluiden kysyntä on kasvanut Suomessa ja etenkin pääkaupunkiseudulla. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan erikoisemmista oluista enemmän kuin tavanomaisesta



”hanalagerista” ja pienpanimoiden arvostus on selkeästi kasvanut viime vuosien aikana (Erikoisoluiden myynti on huimassa kasvussa 2013). Ravintoloiden differoituminen tulee olemaan entistä tärkeämpää tulevaisuudessa, kun kuluttajien anniskeluostot ovat pienenemään päin ja laatutietoisuus kasvaa. Samalla kotimaisen pienpanimo-oluen hinta alan ravintolassa alkaa lähennellä kipukynnystä johtuen vähäisestä menekistä, sekä verotuksesta ja alkoholin myyntisäädöksistä. Muun muassa panimoliitto ajaa äänekkäästi muutoksia.

## 2.2 Kilpailutilanne

Yrityksen kilpailustrategian lähtökohta on se, miten yritys kykenee tarjoamaan omilla palveluillaan enemmän arvoa asiakkailleen kuin yrityksen kilpailijat. Viitalan ja Jylhän teoksessa on kuvailtu Porterin kilpailustrategiat. Porterin mallin mukaan kilpailijoista erottautumiseen on olemassa kolme erilaista strategiaa: differoituminen, fokusointi ja kustannustehokkuus. Näistä kolmesta kustannustehokkuus on yksinkertaisin strategia, kun kilpailustrategia perustuu ajatukseen, että kustannukset pyritään pitämään pienempinä kuin kilpailijoilla. Alhaisilla hinnoilla voi olla vaikeaa ylläpitää korkeaa laatutasoa ja myyntiä tulee syntyä suuremmilla volyyymeilla, jotta yritys olisi kannattava. (Viitala & Jylhä 2006, 75.)

Differoitumalla yritys pyrkii keskittymään yksilöllisiin palveluihin ja laatuun, tällöin yritys erottautuu kilpailijoistaan olemalla ainutlaatuinen omalla toimialallaan. Differoitumisessa keskeinen seikka on sillä, minkälaista arvoa asiakas saa yrityksen tarjoamasta palvelusta, jonka perustana on laatu ja ainutlaatuisuus. Yrityksen on tiedostettava tarkkaan minkälaiset odotukset ja mielikuvat asiakkaalla on tuotteista ja palveluista. Kolmas Porterin kilpailustrategioista on fokusointi, jolloin yritys keskittyy tarjoamaan erityisosaamista pienessä mittakaavassa toimialan markkinoilla. Tällöin yritykseltä edellytetään erinomaista laatua ja hyvää ennakkointikykyä markkinoilla. Kaikissa kilpailustrategioissa korostuu kuitenkin oikeanlainen markkinointi, taloudellinen johtaminen, työntekijöiden johtaminen, verkostot ja asiakastilanteiden hallinta. (Viitala ja Jylhä 2006, 75 - 77.)

Yksittäisen ravintolan kilpailutilanteeseen vaikuttaa sen kilpailuympäristö. Tällä tarkoitetaan liikepaikan lähellä sijaitsevia ravintoloita tai muita samoja kohderyhmiä tavoittelevia toimijoita. Kilpailuympäristöä voidaan tutkia ottamalla selvää lähellä sijaitsevista ravintoloista ja niiden asiakaspaikkojen lukumäärästä. Lisäksi tulee ottaa selvää mahdollisista tulevista kilpailijoista, kilpailukeinoista, kilpailijoiden tarjonnasta verrattuna omaan tarjontaan ja luokitella kilpailijat rooleihin kuten markkinajohtaja ja haastaja. Myös ravintolayritysten vaihtuvuus alueella ja kilpailijoiden yhteistyökuviot kuuluvat olennaisesti kilpailuympäristön rakenteeseen. (Ahonen ym. 2009, 64.)

Helsingin anniskeluravintoloiden keskittymät sijoittuvat keskustan alueen läheisyyteen, Kallion kaupunginosaan ja muutamiin lähiöihin. Anniskeluravintoloiden kilpailutilanne Helsingissä suosii enemmän suurempia ketjuravintoloita, sillä ne voivat levittäytyä koko keskustan alueella ja lisäksi ne voivat panostaa enemmän markkinointiin. Pienemmät toimijat joutuvat erottautumaan suuremmista esimerkiksi olemalla persoonallisempia tai tarjoamalla erikoisempaa tuotevalikoimaa kuin ketjuravintolat.

Helsingin alueella A- ja B- oikeuksilla olevia ravintoloita oli vuoden 2014 syyskuussa yhteensä 1204 kappaletta. Syyskuussa 2014 asiakaspaikkojen määrä Helsingin kaikissa anniskeluravintoloissa oli yhteensä 410 293 asiakaspaikkaa (Alkoholijuomien jakeluverkosto 2014). Kilpailu ravintola-alalla on koventunut entisestään 2010-luvulla, kun samaan aikaan asiakaspaikkojen määrä anniskeluravintoloissa on kasvanut ja kulutus ravintoloissa on vähentynyt ja siirtynyt enenevässä määrin ihmisten kotiin.

Helsingin keskustan alueella anniskeluravintolat ovat viime vuosina keskittyneet yhä enemmän erikoistumiseen, tämä on näkynyt ravintoloissa esimerkiksi persoonallisempana sisustuksena, juomavalikoiman erikoistumisena ja teemaravintoloiden määrän kasvulla. Keskustan ravintoloissa myös juomien hinnat ovat korkeammat kuin muualla kaupungissa, jolloin tuotteiden ja palvelun laadun määrä korostuu. Kallion ja Sörnäisten alueella on viime vuosiin asti kilpailtu edullisilla hinnoilla, mutta alueen vetovoiman kasvaessa alueelle on myös perustettu enemmän anniskeluravintoloita niin sanotusti trenditietoisille asiakkaille. Tällä hetkellä alueelta löytyy sekä edullisia oluita myyviä baareja että trendikkäitä nuorten aikuisten illanviettoon soveltuvia ravintoloita, joissa hinnat lähentelevät keskustan tasoa.

Helsingin pubit ja olutravintolat ovat sisustukseltaan ja teemaltaan melko samankaltaisia keskenään. Ravintoloiden tarjonnassa on hieman eroja ja perusvalikoimaltaan ravintoloista ei löydy paljontaan eroja, mutta kilpailijoista pyritään erottautumaan tarjoamalla muun muassa erikoisoluita, joita ei ole kilpailijoiden valikoimissa. Kantakaupungin pubeissa ja baareissa ketjuravintoloilla on melko suuri markkinaosuus, muun muassa HOK-Elannolla, Delifoxilla ja Teerenpelit-yhtiöllä sekä ruokaravintoloilla enemmän kilpailevilla Royal ravintoloilla, Restelillä ja Ravintolakolmiolla. Helsingissä on myös hieman pienempiä toimijoita, joilla kuitenkin on hyvä jalansija olutravintoloiden markkinoilla, muun muassa Villi Wäinö, Viisi Penniä ja Pikkulintu ovat onnistuneet saamaan hyvän maineen olutravintolana tarjoamalla laajat erikoisoluiden valikoimat.

Yökerhot Helsingin alueella ovat olleet viime vuosina vaikeuksissa. Sekä uusia että vanhoja yrityksiä on joutunut lopettamaan toimintansa muun muassa liian pienien myyntimäärien ja korkeiden vuokrien vuoksi. Helsingin keskustassa ja lähialuilla yökerhoista eniten ravintoloita on HOK- Elannolla, Night people groupilla ja Hethermill Oy:n ravintoloilla. Kalliossa ja sen

lähialueella Kuudes Linja Oy:lla on yökerhoista merkittävin jalansija. Viime vuosina Helsingin ravintolamarkkinoille on saapunut myös suuria kansainvälisiä toimijoita kuten Burger King, Hard Rock Cafe ja Starbucks sekä vuoden 2014 lopussa aloittava olutravintola Brewdog.

Kilpailutilanne ravintola-alalla menee vieläkin haastavammaksi kuin siirrytään vuoteen 2015, sillä alkoholin mainonnan kieltävä laki astuu voimaan. Anniskeluravintoloiden on entistä vaikeampaa erottautua ja lähestyä asiakkaita. Myös korkeat vuokratkustannukset ja kasvava verotus tuo lisää haasteita. Ravintoloiden on yhä enemmän pyrittävä erottautumaan kilpailijoistaan hyvällä asiakaspalvelulla, valikoimalla, asiantuntemuksella ja erikoistumalla. Helsingin keskustassa kilpailutilanne on haastava, sillä lähes kaikki ravintolat kilpailevat samoista asiakkaista ja ravintolat sijaitsevat melko pienellä alueella.

### 3 Anniskeluravintolaa koskevat säädökset

Ravintola-ala on varsin säännelty. Tavanomaisen liiketoiminnan lisäksi alkoholipolitiikka ja -lainsäädäntö säätelevät yritystoimintaa tiukasti. Tässä luvussa on lueteltu lupia, ilmoituksia, suunnitelmia ja muita ravintola-alalla toimivan yrittäjän velvollisuuksia. Luettelo ei pidä sisällään kaikkia mahdollisia yrittäjän velvollisuuksia, vaan yleisimmät säädökset toiminnan alkuun saattamiseen. On myös huomioitava alkoholilain osittainen muutos vuoden 2015 alusta, joka tulee muuttamaan ainakin alkoholimainonnan säädöksiä.

#### 3.1 Luvat

##### Anniskelulupa

Alkoholijuomien anniskeluun ravintola tarvitsee aina luvan. Alkoholijuomien anniskelulupaa haetaan paikalliselta aluehallintovirastolta (lyhenne AVI). Anniskelulupa on aina toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen ja tilapäinen, sekä yrittäjä- ja anniskeluhuoneistokohtainen. Anniskeluvalla toimija voi pitää liikettään auki kello 05.00 ja 02.00 välisenä ajanjaksona. Anniskelu-oikeus on silloin kello 09.00 kello 01.30. Lupa voidaan myöntää täysi-ikäiselle luotettavalle yrittäjälle, jolla on toiminnalle taloudelliset ja ammatilliset edellytykset. Lupahakemuksen käsittelyaika aluehallintovirastossa on 1-2 kuukautta. (Anniskeluluvat 2014.)

##### Lupa anniskeluajan jatkamiseen

Jatkoajalla tarkoitetaan kello 01.30 jälkeen tapahtuvaa anniskelulupaa. Lupa voidaan myöntää kello 02.30 asti tai 03.30 asti. Lupa jatkoajalle voidaan myöntää nuhteettomalle anniskeluelinkeinon harjoittajalle, jonka anniskeluhuoneiston sijainti ei aiheuta häiriötä ympäristössään. (Jatkoaikaohje 2002, 1, 7 - 8.)

##### Tupakan myyntilupa

Tupakkatuotteiden vähittäismyyntiin lupa haetaan toimi- eli myyntipaikan sijaintikunnalta. Kunta voi myöntää luvan, mikäli hakijalla on hyväksyttävä tupakkatuotteiden myyntiä koskeva omavalvontasuunnitelma, säännökset täyttävä tuotteiden sijoittelu myyntipisteessä ja osoitus riittävästä valvonnasta koskien tupakan myyntiä. Kunta perii itse määrittelemänsä maksut myyntiluvasta sekä valvonnasta. Tupakkakaupan ylin valvoja (vähittäismyyntiluparekisteri) on Valvira, jolle kunta on ilmoitusvelvollinen. (Myyntilupa 2009.)

## Rakennuslupa

Ravitsemusliikkeen voi perustaa tilaan joka täyttää elintarvikehuoneiston (tila, jossa myydään, luovutetaan, valmistetaan, säilytetään, kuljetetaan, tarjoillaan, pidetään kaupan tai käsitellään elintarvikkeita) vaatimukset. Näitä vaatimuksia ovat liiketoiminnan mahdollistava asemakaava, tilan tekninen soveltuvuus ja paloturvallisuus sekä viemärien ja ilmanvaihdon soveltuvuus ravintolatoimintaan. Myös sisäänkäynti- ja poistumistiet, henkilöstötilat, siivous- ja jätehuolto, keittiö, äänieristys, terassi, kuljetusreitti, säilytystilat, wc-tilat, tupakointitila (ei pakollinen) ja eteistilat ovat avainasemassa ravintolalle. (Ravintolan tai kahvilan perustaminen 2012, 1, 3.)

Helsingissä toimiva ravintola hakee lupaa Helsingin rakennusvalvontavirastolta. Lupahakemusta varten ravintolan on lähes poikkeuksetta palkattava ammattilainen, joka nimetään pääsuunnittelijaksi. Pääsuunnittelijan johdolla rakennuslupa laaditaan piirustuksineen. Lupaprosessin käsittely kestää kuukaudesta kahteen. Lupapäätös sisältää usein lupamääräyksiä, jotka ravintoloitsijan tulee toteuttaa. Rakennusvalvontavirasto valvoo määräysten toteuttamista ja lopulta hyväksyy tilan soveltuvuuden elintarvikehuoneistoksi. Ravintolan perustamista, rakentamista ja käyttöä valvovat myös Helsingin kaupungin ympäristökeskus ja pelastuslaitos. (Ravintolan tai kahvilan perustaminen 2012, 2, 5.)

Wc-tiloja on oltava riittävästi. Jos ravintolassa on alle kuusi asiakaspaikkaa, ei asiakas- wc:tä tarvitse olla erikseen. 25 asiakaspaikkaan asti riittää yksi yhteinen wc naisille ja miehille. 50 asiakaspaikkaan asti wc-istuimia pitää olla naisille sekä miehille yksi. Sataan asiakaspaikkaan asti naisille ja miehille tulee olla 2 wc-istuinta/ urinaalia kummallekin. Tästä ylöspäin wc-istuinten määrä kasvaa tasaisesti. Jos ravintolassa valmistetaan ruokaa, tulee keittiöhenkilökunnalle olla erillinen wc lähellä tuotantotiloja. Ravintolahenkilökunnalla tulee myös sosiaalitiloissa olla wc ja yli kuuden työntekijän kapasiteetilla pukuhuoneet ja wc:t naisille ja miehille erikseen. (Elintarvikehuoneiston perustamisohje 2013, 8.)

Myös mahdolliselle ulkotarjoilualueelle katu- tai puistoalueella on haettava lupa rakennusvirastosta. Lupaa ulkotarjoilualueelle ei tarvita, jos alueella on alle 25 asiakaspaikkaa ja se toteutetaan kevyin rakentein. Alueella ei hyväksytä lattiakoroketta, katoksia tai seinämiä. Mainoksettomat varjot ovat sallittuja. Koko ulkotarjoilualueella pätee mainoskielto. (Ravintolan tai kahvilan perustaminen 2012, 5.)

### 3.2 Ilmoitukset

#### Elintarvikehuoneiston perustaminen

Ilmoitus elintarvikehuoneiston perustamisesta, toiminnan olennaisesta muuttamisesta, keskeyttämisestä, lopettamisesta tai toimijan vaihtumisesta tehdään ympäristökeskukseen. Kun kyse on elintarvikehuoneiston perustamisesta, on ilmoitus toimitettava viimeistään neljä viikkoa ennen toiminnan aloittamista. Suunnitelmat aiotusta toiminnasta suositellaan kuitenkin toimitettavan ympäristökeskukseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Huoneiston jossa harjoitetaan ravintolatoimintaa, tulee täyttää elintarvikehuoneiston vaatimukset. Ilmoitus maksaa 120 euroa ja vastauksena tarkastaja voi pyytää lisäselvityksiä. (Elintarvikehuoneistot 2014.)

#### Yökahvilana toimiminen

Ravitsemusliikkeen pääsääntöinen aukioloaika on kello 05.00-02.00. Yöllä kahden ja viiden välisen ajan liike saa olla auki aukioloajanpidennysluvalla, niin sanottuna yökahvilana. Yökahvilassa ei tarjoilla alkoholia. Jos ravitsemusliike toimii muina aikoina anniskelupaikkana ja 02 jälkeen yökahvilana, pitää tänä aikana paikalla silti olla vastaava hoitaja. (Yökahvila 2006.)

#### Kuluttajaturvallisuuslain mukainen ilmoitus

Ravintolapalvelun tarjoajan on tehtävä 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista kuluttajaturvallisuuslain mukainen ilmoitus. Kirjallinen ilmoitus tehdään sen kunnan valvontaviranomaiselle (sijaintipaikan poliisi ja terveydensuojeluviranomainen), jonka alueella palvelua tarjotaan. (YT5 Luvanvaraiset elinkeinot 2013.)

#### Neljännesvuosi-ilmoitus alkoholiostoista

Alkoholijuomien anniskeluluvan saatuaan on toimija velvoitettu raporttoimaan anniskelutoiminnastaan. Lupaviranomaiselle on toimitettava tiedot myydyistä alkoholijuomista neljästi vuodessa. (Alkoholiasiat ravintolassa 2012, 6.)

#### Ilmoitus alkoholin maahantuonnista

Anniskelumyyntiluvan haltija saa tuoda maahan omaa anniskelutoimintaansa varten alkoholijuomia, joita hänellä on oikeus anniskella. Ennen maahantuonnin aloittamista luvanhaltijan tulee tehdä Valviralle ilmoitus toimimisestaan maahantuojana. Ilmoituksen

jälkeen Valvira lähettää ilmoittajalle vastauskirjeen ja tämä on maahantuonnin yhteydessä esitettävä tullille. (Maahantuonti 2014.)

### 3.3 Laadittavat suunnitelmat

#### Anniskelualueen rajaussuunnitelma

Anniskelualue tulee olla selkeästi asiakkaan havaittavissa tai sitten se tulee rajata tai merkitä siten, että asiakas havaitsee sen selvästi. Anniskelupaikoissa tulee olla anniskelualueen rajaamista koskeva suunnitelma, joka voidaan näyttää valvontakäynnin yhteydessä lupaviranomaisille. (Anniskelupaikka 2013.)

#### Henkilökuntasuunnitelma

Henkilökuntasuunnitelma on anniskelualueen rajaamissuunnitelman tapaan sisällytettävä omavalvonta-asiakirjoihin. Suunnitelman tulee sisältää vastaavien hoitajien ja näiden sijaisten henkilötunnukset ja nimet työvuoroittain. Kaikkien palkattujen työntekijöiden nimet, henkilötunnukset ja sijaisuusjärjestelyt tulee olla kirjattuina. Myös järjestyksenvalvojien ja vakituiseen henkilökuntaan kuulumattomien tiedot ja työtehtävät tulee olla kirjattuina henkilökuntasuunnitelmassa. Lisäksi kirjattuina tulee olla elinkeinonharjoittajan ja tämän perheenjäsenten nimet, tehtävät ja työvuorot. (Henkilökuntasuunnitelma 2002.)

#### Elintarvikkeiden omavalvontasuunnitelma

Vuonna 1995 EU:n myötätullut hygienialaki velvoittaa kaikki elintarvikealan toimijat suunnittelemaan omavalvonnan ja toteuttamaan sitä. Omavalvonta tarkoittaa oman yrityksen toimintaympäristöön räätälöityä järjestelmää, joka auttaa toimijaa elintarvikemääräysten päivittäisessä täytäntöönpanossa. Elintarvikehuoneiston omavalvontasuunnitelma tuotetaan kirjallisesti ja sen valvontaan nimetään henkilö työpaikalta. Tämä henkilö vastaa suunnitelman toteutumisesta, kehittämisestä ja muiden työntekijöiden perehdyttämisestä. (Omavalvonta 2014.)

Omavalvontasuunnitelmaa toteutetaan ja sitä kirjataan päivittäisessä työssä. Tarkoituksena on taata asiakkaalle turvallinen tuote ja pitää samalla paikat hygieenisinä sekä hävikki pienenä. Omavalvontasuunnitelman toimivuutta valvoo elintarvikeviranomainen, vaikka itse omavalvontasuunnitelma vähentää viranomaisvalvonnan tarvetta. (Omavalvonta 2014.)

Omavalvontaan kuuluu myös jätelain mukainen kirjanpitovelvollisuus. Toimijan on lain velvoittamana pidettävä kirjaa yrityksen liiketoiminnassa syntyvästä vaarallisesta jätteestä

(entinen ongelmajäte). Kirjanpidosta tulee selvittää jätteen määrä, laatu, vaaraominaisuudet, kuljettaja ja vastaanottaja. Tietoja on säilytettävä kolme vuotta ympäristönsuojeluviranomaista varten. Myös kiinteistön keräysvälineen tyhjennyskerroista pitää olla kirjanpito. (Valtioneuvoston asetus jätteistä 2012.)

Hygienialaki velvoittaa toimijaa myös laatimaan haittaeläinten torjuntaohjelman. Torjuntaohjelman tulee ensisijaisesti pyrkiä ennaltaehkäisemään haittaeläimiä. Torjuntasuunnitelman teko aloitetaan ympäristön kartoituksella ja haittaeläintilanteen kartoituksella. Yleisimpiä haittaeläimiä sisätiloissa ovat hyönteiset kuten niveljalkaiset, äyriäiset ja tuhatjalkaiset. Lisäksi sisätilojen haittaeläimiä ovat jyrsijät, lepakot sekä sisätiloihin hakeutuvat ja pesiytyvät linnut. Yleisimmin torjutaan rottia, hiiriä, karpäsiä, torakoita, muurahaisia, lintuja ja kissoja. Kun kartoitus on suoritettu, tehdään haittaeläinten elinolosuhteet mahdollisimman epäedullisiksi. Tämän jälkeen mahdollisista haittaeläinhavainnoista pidetään kirjaa. Kiinteistöön asennetaan syöttejä jotka tarkastetaan säännöllisesti. Jos haittaeläimiä esiintyy, ryhdytään niiden hävittämiseen ammattilaisen ohjeiden mukaan. (Haittaeläinten torjuminen 2004.)

#### Tupakan myynnin omavalvontasuunnitelma

Tupakkatuotteiden omavalvontasuunnitelma tuli voimaan 1.3.2000. 1.4.2009 jälkeen tupakkatuotteiden myynti muuttui luvanvaraiseksi, ja luvan saamisen edellytyksenä on hyväksyttävä omavalvontasuunnitelma. Tämän tupakkatuotteiden omavalvontasuunnitelman tarkoituksena on estää tupakkatuotteiden saanti alle 18-vuotiailta. Omavalvontasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma siitä, kuinka tämän estäminen tullaan toteuttamaan. Tupakkatuotteiden omavalvontasuunnitelmalla on aina vastuuhenkilö työpaikalla, jonka tehtävä on valvoa suunnitelman toteutumista ja perehdyttää henkilökunta siihen. (Tupakan myynnin omavalvonta 2012.)

#### Pelastussuunnitelma

Ravitsemusalan toimija on pelastuslain ja -asetuksen mukaan velvollinen ehkäisemään vaaratilanteita ja mahdollisessa vaaratilanteessa suojaamaan henkilöitä, omaisuutta ja ympäristöä. Toimijan (yli 50 paikkaisessa ravintolassa) on tehtävä riskikartoitus, jossa analysoidaan yrityksen mahdolliset riskit ja vaaratekijät. Kun riskit ovat tiedossa, tehdään toimintasuunnitelma riskien minimoimisesta sekä miten riskin toteutuessa toimitaan. Näin vaaratilanteille on aina valmiit toimintamallit, ja tilanteissa syntyvän vahingon määrä minimissään. (Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry 2004.)



### 3.4 Muita lainsäädännön vaatimuksia

#### Neljännesvuosi-ilmoitus

Anniskeluluvan haltija on lain velvoittamana tehtävä ilmoitus aluehallintovirastolle alkoholimyynnistä neljännesvuosittain. Alkoholitukkurit ilmoittavat aluehallintovirastolle anniskelulupanumerolla ostetut alkoholijuomat, joihin myyntiä verrataan. Järjestely tähtää harmaan talouden kitkemiseen estämällä verottoman juoman myyntiä. (Harmaa talous ja yritysten hallinnollinen taakka majoitus- ja ravitsemisalalla - työryhmän loppuraportti 2012.)

#### Henkilökuntasuunnitelman ja anniskelualueen rajaussuunnitelman päivittäminen

Henkilökuntasuunnitelma toimitetaan aluehallintovirastoon. Henkilökuntasuunnitelma pitää sisällään vastaavan hoitajan sekä kaikkien vastaavan hoitajan sijaisten henkilötiedot sekä heidän ammattitaitotodistukset koulutus- ja työtodistuksineen. Ajantasainen henkilökuntasuunnitelma on esitettävä lupaviranomaiselle pyydettäessä. Mikäli vastaava hoitaja tai sijainen poistuu yrityksen palveluksesta tai työntekijäjoukko kasvaa, lähetetään ajantasainen asiakirja liitteineen aluehallintovirastoon. (Alkoholiasiat ravintolassa 2014.)

Anniskelualueen muutos vaatii aina yhteydenoton lupaviranomaiseen. Anniskelualueen laajentaminen ulkotiloissa tai toiseen rakennukseen vaatii lupahakemuksen, kuin myös tilapäinen anniskelulupa. Sisätiloissa tapahtuvat anniskelualueen muutokset, varsinkin alueen supistaminen, menevät lupaviranomaiselle pelkkänä ilmoituksena. (Alkoholiasiat ravintolassa 2014.)

#### Vastaavan hoitajan pätevyyden selvittäminen ja vastaavaa hoitajaa koskevien asiakirjojen säilyttäminen yrityksessä

Anniskeluluvan saaneessa toimipaikassa nimetään henkilö vastaavaksi hoitajaksi. Vastaavalle hoitajalle nimetään tarpeellinen määrä sijaisia, varavastaavia. Vastaava hoitaja ja hänen sijaisensa ovat lain mukaan käypiä toimimaan A-oikeuksilla varustetussa paikassa, mikäli heillä on yksi vuosi alan koulutusta käytynä tai vastaavasti kahden vuoden työkokemus. Tämä ammattitaito on lupaviranomaisen pyynnöstä pystyttävä todistamaan. Tarvittavia toimipaikassa säilytettäviä asiakirjoja ovat silloin tutkintotodistukset, työtodistukset sekä anniskelupassit. (Alkoholiasiat ravintolassa 2014.)

#### Kuitinantovelvollisuus asiakkaalle

Vuoden 2014 alussa voimaan tullut laki velvoittaa elinkeinonharjoittajan tarjoamaan kuitin ostettua tavaraa tai palvelua vastaan. Kuitinantovelvollisuus koskee toimijoita, joiden liikevaihto on yli 8500 euroa. Kuitti pitää tarjota käteisellä tai kortilla maksavalle, ja se voi olla tuloste, käsinkirjoitettu tai sähköinen. Kuitinantovelvollisuudella kitketään harmaata taloutta. Kuitinantovelvollisuuden rikkomisesta seuraa 300-1000 euron sakkorangaistus, joten kuitin antaminen asiakkaalle ravintolassa on tärkeää jokaisen ostoksen yhteydessä.  
(Kuitintarjoamisvelvollisuus astuu voimaan 1.1.2014)

#### 4 Liiketoiminnan suunnittelu

Tässä luvussa esitellään liiketoiminnan suunnittelun teoreettisia lähtökohtia. Luvussa ensimmäisenä perehdytään liiketoimintasuunnitelma-ajatteluun ja sen sisältöön. Tämän jälkeen käydään läpi eräs liiketoimintasuunnitelman malli, Business Model Canvas. Business Model Canvas- mallista esitellään sen yhdeksän rakennuspalikkaa, sekä näistä tutkijoiden muodostamat kolme näkökulmaa.

##### 4.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on tarpeellinen jokaiselle yritykselle kokoluokasta riippumatta. Parhaimmillaan se on kirjallinen ja yksityiskohtainen selvitys yrityksen liiketoiminnan lähtöasetelmista ja tavoitteista sekä siitä, kuinka yrityksen toimintaa käynnistetään, jatketaan ja kehitetään. Liiketoimintasuunnitelman keskeistä sisältöä ovat yrityksen liikeidea, yrittäjän vahvuudet sekä tuote ja palvelut. Listaan kuuluvat myös asiakkaat ja markkinat, yrityksen käytännön järjestelyt, rahoitus- sekä kannattavuuslaskelmat. Pienempääkin ravintolaa perustettaessa on hyvä laatia liiketoimintasuunnitelma, jotta yrityksen toiminta toteutuu selkeästi suunnitellun mukaan. Valmis liiketoimintasuunnitelma toimii myös neuvottelun tukena mahdollista rahoitusta haettaessa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26.)

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa yhtä ainoaa kaavaa, vaan ne vaihtelevat suppeista, pääkohdat sisältävistä esityksistä osakeyhtiöiden moni sataa sivuisiin laitoihin. Lipiäisen (2000) mukaan liiketoimintasuunnitelman rakenne voidaan jakaa viiteen osaluokkaan: 1) Yrityksen kulttuuri, joka sisältää arvot ja taustat, 2) Yrityksen missio ja toiminta-ajatus, 3) Yrityksen tavoitteet, johon kuuluu sekä yhden vuoden bisnestavoitteet (lyhyen tähtäyksen suunnitelma: LTS) että muutaman vuoden visiotavoitteet (keskipitkän tähtäyksen suunnitelma: KTS), 4) Strategiat joiden avulla yritys saavuttaa asetetut tavoitteet, 5) Tulokset joiden avulla liiketoiminta onnistuu. Tulosten analysointia varten on päätettävä myös seurantamenetelmät ja käytettävät mittarit. Lisäksi yritykselle voidaan laatia poistumissuunnitelma siltä varalta, että yrityksen toiminnot lopetetaan. (Lipiäinen 2000, 20.)

Tämän opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään edellä mainittuja asioita. Seuraavassa luvussa esitellään tutkijoiden käyttämä malli. Liiketoimintasuunnitelman yhteydessä on huomattava, että se vaatii päivittämistä aika ajoin. Näin ollen liiketoimintasuunnitelma on jatkuva prosessi (Ahonen ym. 2009, 34 - 35.)

#### 4.2 Business Model Canvas -malli

Business Model Canvas on työkalu, jonka avulla liiketoimintaa voidaan ideoida, suunnitella ja arvioida. Sitä voidaan käyttää täysin uuden liiketoiminnan perustamisen apuna, mutta myös liiketoiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintamalli on suunniteltu Business Model Canvasin mukaan. Business Model Canvas on havainnollistettu taulukossa 1. (Menestyminen 2014.)

<u>Avainkumppanit</u>	<u>Avaintoiminnot</u>	<u>Arvolupaus</u>	<u>Asiakassuhteet</u>	<u>Asiakasryhmät</u>
	<u>Avainresurssit</u>		<u>Jakelukanavat</u>	
<u>Kustannusrakenne</u>		<u>Tulovirrat</u>		

Taulukko 1: Business Model Canvas -taulukko (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Taulukossa 1 havainnollistettu Business Model Canvas koostuu yhdeksästä pääkohdasta: 1) asiakasryhmät, 2) asiakassuhteet, 3) avainkumppanit, 4) jakelukanavat, 5) arvolupaus, 6) avaintoiminnot, 7) avainresurssit, 8) kustannusrakenne ja 9) tulovirrat. Yhdessä nämä kohdat muodostavat organisaation kokonaisuuden. Kun yritykselle laaditaan Business Model Canvasin muotoista liiketoimintamallia, ei valmiin suunnitelman tarvitse olla täysin uudenlainen yritykselle tai alalla ylipäätään. Kuitenkin ainakin yhden osa-alueen tulee olla erilainen verrattuna kilpailijoihin. (Menestyminen 2014.)

Tässä opinnäytetyössä Business Model Canvasia käytetään liiketoimintasuunnitelman laatimisen apuna ja tätä mallia sovelletaan jakamalla Canvasin yhdeksän osa-aluetta kolmeen näkökulmaan. Nämä kolme näkökulmaa ovat: Asiakkaat ja kumppanit, organisaatio sekä talous. Tutkijoiden mielestä Business Model Canvasin jakaminen näihin kolmeen näkökulmaan selkeyttävät panimoravintolan liiketoiminnan menestystekijöiden suunnittelua. Jako helpottaa myös keskittymistä arvon luontiin jokainen näkökulma kerrallaan.

Liiketoimintamallit toimivat suunnitelmana yrityksen strategian luomisessa ja ne kattavat organisaation rakenteen, järjestelmät ja prosessit. Business Model Canvas keskittyy erityisesti niihin yrityksen toimintoihin, joilla yrityksen on mahdollista tuottaa arvoa asiakkaalle. Tämän mallin avulla voidaan tarkastella omaa yritystä, kilpailijaa tai yksittäistä hanketta, mutta tässä opinnäytetyössä mallia käytetään uuden panimoravintolan liiketoiminnan suunnitteluun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14 - 15.)

#### Asiakkaiden ja kumppaneiden näkökulma

Business model Canvasin ensimmäinen näkökulma on nimeltään asiakkaat ja kumppanit. Tämä näkökulma pitää sisällään asiakasryhmät, asiakassuhteet, jakelukanavat sekä arvolutapauksen. Tässä näkökulmassa keskitytään olennaisiin kohtiin arvon luomisessa yrityksen asiakkaille ja kumppaneille. Lopputuloksena yritys saa pohjan muodostaa strategioita asiakkaiden ja kumppanien kanssa toimimiseen.

#### Asiakasryhmät

Ylikosken (2001, 33) mukaan jokaisen yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa. Panimoravintola toimii palvelualalla, jossa asiakkaaseen keskittyminen takaa parhaan tuoton (Ylikoski 2001, 35). Jotta asiakkaiden etu ja tarpeet voidaan tyydyttää mahdollisimman hyvin, tulee asiakaskenttää tarkastella ja pilkkoa se tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin. Tätä kutsutaan asiakasryhmittelyksi eli segmentoinniksi. Kun asiakaskunta on segmentoitu, osataan palveluja suunnitella kohdistetusti. (Ylikoski 2001, 46,48.) Oikeanlaisella segmentoinnilla on mahdollisuus lisäksi luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on tapana lisätä työtyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa, joka parhaimmillaan iskostaa yritykseen palvelukulttuurin. Toimivan segmentoinnin luominen yritykselle on tästä syystä tärkeää. (Ylikoski 2001, 43.)

Toimiva asiakassegmentointi mahdollistaa myös kohdistetun markkinoinnin suunnittelun. Kun olutravintolan organisaatioon on iskostettu asiakaskeskeisyyden ilmentäminen, on markkinoinnissa käytettävien kilpailukeinojen määrittely ja toteuttaminen helpompaa (Ylikoski, T 2001, 207). Nykypäivän markkinointi nähdään prosessina, jossa asiakkaan tarpeita tyydyttämällä luodaan lisäarvoa ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Samalla ollaan lähempänä tavoitetta ja yrityksen markkinaosuus ja tulos kasvavat. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 6.)

Markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä kulkee alan kirjallisuudessa nimeltä markkinointimix. Markkinointimixistä on monenlaisia versioita, mutta perusmuodossaan se koostuu neljästä isommasta kokonaisuudesta. Näitä ovat tuote, hinta, markkinointiviestintä ja

jakelutie. Markkinointimixin sanotaan myös koostuvan neljästä P:stä, jotka tulevat englannin kielen sanoista product, price, promotion ja place (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012). Palvelualalla markkinointimix näyttää usein erilaiselta. Tuotteen sijasta puhutaan palvelutuotteesta, ja kun on kyse keinoista differoitua eli erottua kilpailijoista markkinoilla, on palvelualalla palvelua tekevät ihmiset tärkeä osa-alue. Markkinointimixiin voidaan lisätä tässä tapauksessa vuorovaikutus. On huomattava että kilpailukeinojen ryhmittely ei ole kuitenkaan olennaisinta, vaan että markkinointimix muodostaa toimivan kokonaisuuden joka perustuu yrityksen vahvuuksiin ja että se on erilainen suhteessa kilpailijoihin. Palvelun kohdalla markkinointimixin tulee myös huolehtia asiakassuhteista ja kehittää niitä. (Ylikoski 2001, 207.)

Seuraavassa käydään läpi markkinointimix kohta kohdalta olutravintolan näkökulmasta. Ensimmäisenä käymme läpi palvelutuotteen. Tuote ja palvelu ovat kumpikin yritykselle avainasemassa sillä niillä se sijoittuu markkinoille (Kotler ym. 2008, 500). Panimoravintolan kohdalla olut on tuote joka koostuu ydintuotteesta (maku, rentoutus), avustavat osat (tuotemerkki, laatu, muotoilu) ja mielikuvatuotteesta (ravintolan tunnelma). Palvelun osalta olutravintolan ydinpalvelu on juoma ja ruoka, lisäpalvelut esimerkiksi ravintolaympäristö ja tukipalveluita kanta-asiakasedut ja ravintolan luoma brändi (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012). Brändäykseen liittyvät palvelutuotteen kohdalla tehtävät tuotepäätökset. Tuotteen ja ravintolan design, tarjoilulasit, olutvalikoiman laajuus, pullojen etiketit ja palvelu itsessään näyttelevät tärkeää roolia. Brändäykseen liittyvät myös esimerkiksi luomutuotteet ja yhteiskuntavastuun toteuttaminen yrityksen toiminnassa. (Kotler ym. 2008, 522.)

Seuraava olutravintolan kilpailukeino on hintapäätökset. Hinnoittelustrategiallaan yritys mahdollistaa oman toimintansa taloudellisesti ja samalla asemoituu markkinoille suhteessa kilpailijoihinsa (Kotler ym. 2008, 639). Olutravintolalla on kahdenlaisia kuluja. Muuttuvat kulut vaihtelevat esimerkiksi ”raaka-aineiden” osalta, eli kuinka paljon ravintolaan pitää tilata ruokaa ja juomaa. Pysyviin kustannuksiin kuuluvat vuokra, lämmitys, kaikki verot ja työntekijöihin liittyvät kulut (Kotler ym. 2008, 643). Ravintola-alaan vaikuttavat alkoholin osalta suuresti säädetty verotaso, joka määrää lähtöhintatason. Kulujen lisäksi hintaa pitää ajatella suhteessa kilpailijoihin ja kysyntään. Käytännössä tulee myös ajatella, kuinka hinnat kohdistetaan ja millainen summa tulee olemaan. Perustuotteiden korkeampi taso suhteessa harvemmin myytäviin tuotteisiin on järkevä ajatus panimoravintolalle. Myös 50 sentin tarkkuudella olevat ja tasasummaa aavistuksen pienemmät hinnat ovat psykologisesti järkeviä. (Ahonen ym. 2009, 71.)

Kolmantena listalla on markkinointiviestintä. Olutravintolan markkinointiviestinnän tehtävä on kommunikoida asiakkaille sen tuotteista, palvelusta ja arvoista (Kotler ym. 2008, 639). Olutravintolan markkinointiviestintä tähtää myyntityöhön. Tätä tukevia osa-alueita ovat

suhdetoiminta, mainonta ja myynninedistäminen. Suhdetoiminnalla tarkoitetaan sidosryhmiin vaikuttamista. Tähän kuuluvat ulkoinen ja sisäinen suhdetoiminta, eli olutravintolan tapauksessa muun muassa asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset ja työntekijät (Ahonen ym. 2009, 84). Toinen mietittävä asia on mainonta, jolla voidaan herättää ostohaluja. Myynninedistäminen taas keskittyy konkreettisesti menekien edistämiseen. Tässä olutravintola voi muun muassa järjestää viski- ja oluttastingeja, järjestää vaikkapa olutfestivaaleja ja liittyä jo olemassa oleviin tapahtumiin, kuten Art Goes Kapakka tai Syö kymppillä -viikot. Viimeinen kohta on myyntityö, jossa valmistaudutaan palvelemaan mahdollisimman onnistuneesti. Erilaisten koulutusten ja asiakaspalveluprosessien laatiminen ovat silloin järkeviä toteuttaa. (Ahonen ym. 2009, 86 - 88.)

Viimeinen olutravintolan markkinointikeinoista on jakelutie (kutsuttu myös saatavuudeksi) (Markkinoinnin kilpailukeinot 2012). Oluotravintolan kohdalla puhumme silloin ravintolatilaan liittyvistä ratkaisuista. Tärkein olutravintolan menestyksen kannalta on sijainti, sillä se vaikuttaa saavutettavuuteen ja markkinapotentiaaliin. Tässä kohdin tulee kysymykseen myös itse tilan mahdollisuudet toimia ravintolana, koska muun muassa saniteettitilat, asiakaspaikat, ja tilan yleinen toimivuus ovat avainasemassa asiakaskokemuksessa. Tilaan liittyen tulee huomioida mahdolliset vuokratulot sekä ravintolan toimintaan liittyvät tarvittavat luvat (katso luku 3). Myös tarvittavat koneet ja laitteet, sekä olutravintolan sisustus liittyvät tähän markkinointikeinoon. (Ahonen ym. 2009, 76,78,80.)

Edellä käsitellyistä markkinointikeinoista voi rakentaa olutravintolalle markkinointistrategian. On ensiarvoisen tärkeää erottaa mainonta ja markkinointi toisistaan. Markkinointistrategian suunnittelu alkaa segmentoinnista ja positioinnista ja tämän jälkeen tehdään markkinointikeinoihin liittyvät valinnat (Markkinointisuunnitelma 2013). Kun koko prosessi onnistuu, on olutravintolalla vahva asema ja se avautuessaan vie osan muilta saman alan toimijoilta (Linton 2011, 2.)

Markkinointistrategia alkaa siis asiakassegmentoinnista. Asiakassegmentoinnin lähtökohta on saada selville potentiaaliset asiakkaat sekä heidän tarpeensa, arvostuksensa ja käytöksensä. Yrityksen on tehtävä päätös, mihin tekijöihin segmentointi perustetaan. Yksi mahdollisuus on ryhmitellä potentiaalisia asiakkaita demografisten tekijöiden mukaan (sukupuoli, ikä, koulutus, tulotaso, perhe-elämä, asuinpaikka ja elämäntyyli). Yleistä on myös käyttää useampaa tekijää samaan aikaan. Toinen segmentointiperuste on asiakkaiden ryhmittely sen mukaan, mitä hyötyä he tavoittelevat. Kolmas peruste on tehdä segmentointi asiakkaan käyttöasteen mukaan. (Ylikoski 2001, 49 - 53.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 20) esittävät oman näkemyksensä segmentoinnista. He neuvovat suorittamaan segmentoinnin käyttäen apuna viittä eri näkökulmaa. Näkökulmat on esitetty taulukossa 2.

1.	Asiakkaat edellyttävät erilaisia tarjouksia
2.	Asiakkaat saavutetaan eri jakelukanavien kautta
3.	Asiakkaat edellyttävät erityyppisiä asiakassuhteita
4.	Toiset asiakkaat ovat yritykselle kannattavampia kuin toiset
5.	Asiakkailla on erilaisia perusteita ”tuoda rahansa” yritykselle

Taulukko 2: Segmentointi Osterwalderin ja Pigneurin mukaan (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Taulukossa 2 Osterwalder ja Pigneur muodostavat segmentit viiteen näkökulmaan vedoten. Erilaiset asiakkaat toimivat eri tavoilla. Näitä eroja ovat tarjouksiin reagoiminen, erilaisten jakelukanavien suosiminen, erot asiakassuhteissa, eri asiakkaiden erot kannattavuudessa yritykselle sekä asiakkaiden motiivit ryhtyä asiakkaaksi.

Kun segmentointitekijät on päätetty, muodostetaan asiakasryhmä tai -ryhmiä jotka nimetään. Segmenttien valinta tulee suunnitella ja perustella huolellisesti. On erittäin tärkeää lähteä liikkeelle yrityksen osaamisesta ja resursseista, ja miettiä minkälaista ryhmää voidaan ja ennen kaikkea halutaan palvella. Segmentin tulee olla tavoitettavissa ja niin suuri, että markkinointia on järkevää toteuttaa juuri tälle ryhmälle. Kun kohderyhmä on valittu, tulee yrityksen toimintaa, tarjontaa ja markkinointia muokata tälle tai näille ryhmille. Tätä markkinaraon löytämistä kutsutaan yrityksen asemoinniksi markkinoilla. Esimerkiksi jos olutravintolan tärkein segmentti ovat vannoutuneet olutharrastajat, tulee ravintolan tarjota harvinaisia erikoisolutia sekä huippuasiantuntijuutta. Tälle asiakassegmentille muu on epäolennaista. Erilaisen valikoiman tarjoaminen suhteessa kilpailijoihin luo asiakkaalle hyvän mielikuvan. Myös ravintolan nimi voi toimia segmentoinnin apuna. (Ylikoski 2001, 54,56, 58.)

Asemoinnissa yrityksen on hyvä keskittyä hetkeksi kilpailijoiden tekemisiin. Katsaus markkinoiden kokonaisuuteen sekä markkinaosuuksiin tuo yleensä paljon tietoa yrityksen kilpailijoista. Myös asiakastyytyväisyysmittauksien avulla voidaan saada tietoa kilpailijoista, sillä yleensä mukana on myös kilpailevien toimijoiden asiakkaita. Olennaisinta on selvittää kilpailijoiden strategiat, tavoitteet, toimintatavat, taloudelliset tunnusluvut, brändit, palvelut, tuotteet, asiakkaat, alueellinen kannattavuus, organisaatio ja johto, myynnin ja mainonnan toimenpiteet sekä hintaan ja laatuun liittyvät asiat. Näin saadaan selville muiden yritysten vahvuudet ja heikkoudet, joista kannattaa ehdottomasti ottaa opikseen. (Lotti 2001, 60, 61.)



Kilpailija-analyysiä tehtäessä on laadittava profiilit kilpailevien yritysten tulevista toimenpiteistä ja siitä kuinka kilpailijat reagoivat alalla tapahtuviin muutoksiin ja toimintaympäristötekijöihin. Porterin mallin mukaan kilpailija-analyysissä on olemassa neljä osa-aluetta, jotka on analysoitava kilpailijasta. Näitä ovat yrityksen tulevat päämäärät, nykyinen strategia, valmiudet ja olettamukset. Kun kaikki neljä osa-aluetta tunnetaan, tällöin myös kilpailevan yrityksen reaktioprofiilin muodostaminen mahdollistuu. (Porter 1993, 72,73.)

Ensimmäisessä osa-alueessa kartoitetaan kilpailijoiden tulevat päämäärät ja se miten ne mittaavat yritystä päämäärien suhteen. Osa-aluetta on tutkittava monipuolisesti, sekä johtamisen tasolta että organisaation käyttäytymisestä. Tämän lisäksi on tutkittava, mitkä tai mikä saisi kilpailevan yrityksen muuttamaan strategiaansa. Panimoravintolan kilpailija-analyysiä tehtäessä on perehdyttävä kilpailijoiden strategiaan ja siihen, mitä kilpailija tekee ja mihin se pystyy sekä millä toimilla kilpaileva yritys kilpailee juuri nyt. Toiset kilpailijat panostavat esimerkiksi sisustukseen ja viihtymiseen, kun taas toiset liputtavat tunteita herättävällä erikoistuotevalikoimalla. (Porter 1993, 75,90.)

Kolmas kartoitettava osa-alue on kilpailevien yritysten valmiudet eli vahvuudet ja heikkoudet. Kilpailevien yritysten valmiudet määrittävät sen, kuinka hyvin yritys voi reagoida muutoksiin ympäristössä, kilpailijoiden toimissa tai kokonaan kykyyn muuttaa omia strategioita. Kilpailevien yritysten olettamukset omista yrityksistään, muista yrityksistä ja toimialasta on myös tärkeää selvittää kilpailija-analyysissä. (Porter 1993, 84,90.)

Panimoravintolaa perustettaessa on määritettävä kaikki potentiaaliset kilpailijat, jotka toimivat alalla. Tämän lisäksi on myös arvioitava, onko alalle mahdollisesti tulossa lisää kilpailijoita. Esimerkiksi muut panimot, joilla ei ole omaa ravintolaa voisivat tulla myös mukaan alalle. Tämän lisäksi voidaan arvioida todennäköisiä yritysostoja ravintola-alalla, jotka voivat muuttaa kilpailijoiden asemaa huomattavasti. (Porter 1993, 75.)

#### Asiakassuhteet

Yrityksen asiakassuhteet kuvaavat millaisia suhteita asiakassegmentteihin halutaan luoda ja kuinka suhteita ylläpidetään (Osterwalder & Pigneur 2010, 28 - 29). Jokainen uusi yritys joutuu aloittamaan asiakassuhteiden luomisen uusasiakashankinnasta. Pidempään toimineen yrityksen kannattaa kuitenkin keskittyä jo olemassa oleviin asiakkaisiin, sillä uusien asiakkaiden hankinta on monin verroin kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen johtuen kovasta kilpailusta ja markkinoinnin kuluista. Yritys pyrkii poikkeuksetta myynnin kasvattamiseen ja pitkäaikaisilla asiakassuhteilla se onnistuu helpoiten. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo. 2002, 127.)

Asiakassuhteiden merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä asiakkaan kokemus tietystä yrityksestä muotoutuu jokaisen kosketuksen perusteella. Yritys voi vaikuttaa tähän kokemukseen tekemällä päätökset asiakassuhteiden hoitokeinoista segmenteilleen mieleisiksi. Yritys voi muokata asiakaspalvelun joko henkilökohtaiseksi, automatisoiduksi tai itsepalveluksi. Yritys voi myös luoda asiakkaillensa yhteisöjä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai osallistaa asiakkaansa tarjoamaansa palveluun (Osterwalder & Pigneur 2010, 29). Panimoravintolan panimon esitteleminen asiakkaalle olisi tästä hyvä esimerkki.

### Avainkumppanit

Avainkumppaneilla tarkoitetaan tärkeimpiä tavarantoimittajia ja yhteistyökumppaneita. Kumppanuudet ovat monelle yritykselle avainasemassa. Niiden solmimisella helpotetaan jokapäiväistä toimintaa, vähennetään riskejä ja hankitaan resursseja. Avainkumppanuuksia on erilaisia. Taulukko 3 avaa kumppanuuksien neljää erilaista luonnetta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

1.	Liittoutuma yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään
2.	Liittoutuma keskenään kilpailevien yritysten välillä
3.	Yritysten yhteenliittymä uusien liiketoimintojen kehittämiseksi
4.	Ostaja-toimittajasuhde, jolla taataan luotettava tavarantoimitus

Taulukko 3: Kumppanuuksien eri tasot (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Taulukossa 3 esitellään erilaisia kumppanuuksia. Yritys voi olla kumppanuussuhteessa toiseen yritykseen jonka kanssa joko kilpailee tai ei kilpaile. Eräs syy kumppanuuteen ryhtymiseen on yritysten välinen yhteistyö uusien liiketoimintojen kehittämiseksi. Ostajan ja toimittajan välinen kumppanuus on myös selvä syy ryhtyä kumppanuuteen.

Avainkumppanuuksien solmimiseen Osterwalder ja Pigneur (2010, 39) kuvailevat erilaisia motivaatiotekijöitä. Näistä yksi on mittakaavaetu, joka on tavanomaisin syy kumppanuuteen. Sillä tarkoitetaan yhteistyön tuomaa etua kulujen pienentämisessä. Yrityksen ei aina ole omien etujen mukaista omistaa kaikkia resursseja ja suorittaa toimintoja yksin. Esimerkiksi yhteinen markkinointi tai hankinnat toisen yrityksen kanssa tulevat edullisemmiksi ja helpommiksi yhdessä suoritettuina. Sama pätee myös vaikkapa tietoon ja oheispalveluihin, jolloin yrityksellä on mahdollisuus järjestää kumppaneiltaan palveluja, lisenssejä ja tietokantoja ja siten säästää samalla kuluissa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 39.)

Riskin ja epävarmuuden vähentyminen toimii myös usein kumppanuuden solmimisen motivaattorina. Kulujen vähentyminen yhdessä lisääntyvän varmuuden kanssa saa yritykset toimimaan jopa kilpailijoidensa kumppaneina. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset saavat

yrietykset helposti toimimaan yhtenä rintamana, vaikka kilpailu keskenään olisi samaan aikaan kovaa (Osterwalder & Pigneur 2010, 38). Esimerkiksi alkoholivero ja kaavailut aukioloaikojen lyhentämiset ovat saaneet kilpailevat ravintolaketjut ja -toimijat yhdistämään voimansa, mistä esimerkkinä on mielenosoitus keväällä 2014 Eduskuntatalon edessä.

## Kanavat

Kanavilla tarkoitetaan yrityksen tapoja kommunikoida ja tavoittaa asiakkaansa toimittaakseen arvolupauksensa. Kanavien käyttö näyttölee suurta roolia siinä, kuinka asiakas kokee yrityksen kokonaisuutena. Tämä kokonaisuus muodostuu kommunikaatio-, jakelu- ja myyntikanavista. Kanavilla on mahdollisuus kasvattaa asiakkaiden tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista, tehdä arvolupaus todeksi asiakkaalle ja mahdollistaa yrityksen palveluiden ja tuotteiden ostamisen. Lisäksi kanavilla on mahdollista tarjota oston jälkeistä asiakaspalvelua, jälkimarkkinointia. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Yritys voi käyttää joko suoria, epäsuoria tai kumppiakin yhdisteleviä kanavia saavuttaakseen asiakkaat. Suoralla kanavalla tarkoitetaan myyntiä suoraan yritykseltä asiakkaalle kun epäsuora kanava tarkoittaa myyntiä välikäsiön kautta. Suorien kanavien käyttö tuo aina suuremmat katteet kuin epäsuorien käyttö, mutta usein epäsuoria suositaan niiden pienten perustamis- ja ylläpitokustannusten takia. Lisäksi epäsuorilla kanavilla saavutetaan helposti laajempi saavutettavuus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Yrityksen on syytä keskittyä kanavien valintaan. Kanavakokonaisuus tulee räätälöidä jokaiselle yritykselle erikseen, keskittyen valitsemaan kanavat jolla arvolupaus toimitetaan markkinoille kaikista tehokkaimmin. Omien kanavien lisäksi partnerikanavat ovat hyvä keino toteuttaa liiketoimintasuunnitelmaa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26).

## Arvolupaus

Arvolupauksesta puhuttaessa tarkoitetaan tuote- tai palvelunippua, joka tuottaa arvoa asiakassegmentille. Markkinat toimivat siten, että asiakas valitsee tavallisesti parhaimman mahdollisen arvolupauksen joka tyydyttää tarpeen tai ratkaisee ongelman. Yrityksen on ymmärrettävä tämä segmentoidessaan ja suunnitellessaan asiakasryhmilleen tarjoamiansa hyötyjä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

Markkinoilla arvolupaus on hyvä keino erottua muista. Uusilla innovaatioilla arvolupaus on erityyppinen verrattuna jo olemassa olevilla markkinoilla toimivien yritysten pyrkimykseen tarjota lisäarvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, 22). Erilaisia arvoja on lueteltu taulukossa 4.

Arvo	Selite
Uutuus	Herättää kokonaan uuden tarpeen esim. tablettitietokone, lentomatkailun vapaaehtoinen ympäristömaksu
Suorituskyky	Perinteinen arvolupaus esim. suorituskykyisempi tietokone
Kustomointi	Erityistoiveiden huomiointi hyötymällä silti mittakaavaedusta esim. internetissä itse suunnitellut tennarit
Tekemällä työ asiakkaan puolesta	Laadukkaat huoltopalvelut esim. hissiyhtiö Koneen huippuammattimaiset palvelut (Koneella on ympärimaailmaa itse kouluttamansa huoltajat ja tarkat huolto-ohjelmat)
Muotoilu	Vaikeasti mitattava, mutta joskus tärkein arvo esim. Applen tuotteet
Brändi	Viestii omistajansa arvoista esim. Harley-Davidson
Hinta	Halvempi hinta tuo arvoa joillekin segmenteille esim. Ikea
Kulujen alentaminen	Asiakkaan yllättävien menojen alentaminen esim. uuden tietokoneen mukana myytävä takuu, päivitys ja huoltopaketti 250 euroa/ 3 vuotta
Riskien vähentäminen	Asiakkaan yllättävien riskien vähentäminen esim. kodin hälytys- ja

	turvajärjestelmät, vakuutukset
Saavutettavuus	Tarjonnan tuominen ”kaikelle kansalle” esim. osamaksusopimukset kalliiden ostosten kohdalla
Mukavuus/ käytettävyys	Helppokäyttöisyyden lisääminen esim. Uudet tietotekniikan sovellukset (Applen iTunes yhdessä iPodin kanssa)

Taulukko 4: Erilaisia arvolupauksia (Osterwalder & Pigneur 2010, 23 - 24.)

Taulukossa 4 on lueteltu erilaisia arvolupauksia. Asiakkaille on mahdollista tarjota arvoja, jotka ovat joko määrällisiä (esimerkiksi hinta tai nopeus) tai laadullisia (esimerkiksi muotoilu tai brändi). Näistä yrityksen tulee valita yksi tai useampi itse laatimaansa segmenttiä kohden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.)

#### Organisaation näkökulma

Toisessa Business Model Canvasin näkökulmassa kuvaillaan organisaation rakennetta. Organisaation rakenteeseen kuuluvat avaintoiminnot ja - resurssit, jotka ovat kriittisiä tarjottavien palveluiden ja tuotteiden tuottamisen kannalta. Avaintoiminnot ja - resurssit pitävät sisällään ne organisaation osa-alueet, jotka on vähintään oltava, jotta yritys voi toimittaa arvolupauksen.

#### Avaintoiminnot

Yrityksen liiketoimintamallissa tulee tärkeimpien toimintojen olla kunnossa, jotta yritys voi menestyä. Avaintoimintoja on yrityksen toiminnassa useita ja ne ovat oleellisia markkinoille tulon, arvolupauksen toimittamisen, asiakassuhteiden hoitamisen ja yrityksen tuottavuuden kannalta. Organisaation avaintoimintoihin kuuluu oleellisesti ongelmien ratkaisemisen keinot, tuotanto ja jakelukanavien hoitamisen keinot. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36,37.)

Asiakaspalvelun ollessa keskiössä yrityksen toiminnassa, ongelman ratkaisemisen keinot on oltava kunnossa. Yksittäisten palvelutilanteiden tuomia haasteita ja ongelmia on pyrittävä ennakoimaan, jotta ongelmia voitaisiin välttää tai ratkaisu voitaisiin hoitaa jo itse palvelutilanteen yhteydessä. (Osterwalder & Pigneur 2010,37). Ongelmalla tarkoitetaan organisaation nykytilan vertaamista tavoiteltuun tilaan ja näiden eron löytämistä. Ongelmanratkaisussa on tärkeää löytää ongelman varsinainen aiheuttaja. Tämän jälkeen voidaan vasta ideoida ratkaisuja ja tehdä toimintasuunnitelma. (Ongelman määritelmä ja ratkaiseminen 2010.)

Teollisuuden alalla avaintoiminnot koostuvat yleensä tuotteen valmistuksen vaiheista. Tuotantoon liittyvät avaintoiminnot liittyvät tuotteen suunnittelemiseen, valmistamiseen ja toimittamiseen asiakkaalle, jolloin keskitytään tuotteen tasaiseen laatuun. Verkossa vaikuttavilla yrityksillä avaintoiminnot liittyvät verkkosivujen toimivuuteen ja kehittämiseen. Yrityksen toiminnan määrä verkossa vaikuttaa oleellisesti myös organisaation resurssien käyttöön. (Osterwalder & Pigneur 2010,37.)

#### Avainresurssit

Organisaation avainresurssit koostuvat sekä fyysisistä että immateriaalisista resursseista, kattaen ihmiset ja taloudelliset resurssit. Näiden kriittisten resurssien avulla yritys kykenee tuottamaan palveluita asiakkaille ja sitä kautta toteuttamaan arvolutaustaan. Avainresurssit voivat olla yrityksen omistamia tai ne voidaan myös ulkoistaa, jolloin ne ostetaan tai vuokrataan toisilta toimijoilta. (Osterwalder & Pigneur 2010,34.)

Fyysiset avainresurssit ovat käytännössä tehtaita, rakennuksia, jakeluverkkoja, järjestelmiä ja laitteita, jotka ovat oleellisia palvelun tuottamisen ja myymisen kannalta. Immateriaaliset resurssit perustuvat yrityksen osaamiseen, brändeihin, patentteihin ja asiakkaiden tuntemukseen. Vahvan brändin ja osaamisen avulla voidaan myös sitouttaa asiakkaita paremmin yrityksen asiakkaiksi. Immateriaalisia resursseja on haastavaa kehittää lyhyellä aikavälillä, mutta onnistuessaan ne tarjoavat merkittävän kilpailuedun. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.)

Työvoimavaltaisilla aloilla on ihmisresursseilla tärkeä rooli arvon tuottamisessa asiakkaalle. Esimerkiksi ravintola-alalla ostotapahtumat tapahtuvat suoraan asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa ravintolassa, jolloin henkilökunnalla on suuri vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Ihmisresurssien lisäksi myös taloudelliset resurssit ovat kaiken liiketoiminnan lähtökohtana. (Osterwalder & Pigneur 2010,35). Yrityksen taloudellisista resursseista kerrotaan enemmän seuraavassa osuudessa.

#### Talouden näkökulma

Kolmas liiketoimintamallin osa-alue on taloudellinen näkökulma. Business Model Canvasissa taloudellisia rakennuspalikoita on kaksi: liiketoiminnan kustannusrakenne ja tulovirrat. Palveluiden tuottamiseen liittyvät kustannukset tulee saada katettua tulovirroista, jotta yrityksen liiketoiminta on kannattavaa.

## Kustannusrakenne

Kaikki palveluiden tuottamisesta syntyvät kulut muodostavat organisaation kulurakenteen. Kustannuksia syntyy muun muassa asiakassuhteiden hallinnasta, laskuttamisesta, tuottamisesta ja organisaation monista avaintoiminnoista. Joissakin liiketoimintamalleissa pienellä kulurakenteella pyritään tuomaan kilpailuetu (Osterwalder & Pigneur 2010,40). Tästä esimerkkinä Omena hotels, joka on luonut uudenlaisen tavan myydä edullisia hotellihuoneita pienemmällä kulurakenteella kuin perinteiset hotellit.

Liiketoimintamallin kustannusrakenteesta on oleellista tunnistaa tärkeimmät kustannukset ja ne avainresurssit ja -toiminnot, jotka ovat kalleimpia. Kaikissa liiketoimintamalleissa tavoitteena on luonnollisesti mahdollisimman pieni kulurakenne. Yleensä liiketoimintamallit ovat rakennettu arvon tuottamisen, pienen kulurakenteen tai niiden välimuodon pohjalta. Pienen kulurakenteen toimijat kilpailevat yleensä edullisilla hinnoilla, kun taas arvon tuottamiseen keskittyneet yritykset kilpailevat laadulla. (Osterwalder & Pigneur 2010,41.)

Yrityksen toiminnan kannattavuuden laskemista varten on kulurakenne jaettava kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät samoina vaikka tuotanto kasvaisi. Esimerkiksi fyysiset tehtaot, vuokrat ja palkat ovat kiinteitä kustannuksia. Muuttuvat kustannukset elävät sen mukaan, kuinka paljon palveluita tuotetaan (Osterwalder & Pigneur 2010,41). Ravintola-alalla tästä esimerkkinä on myytyjen annosten määrä, jolloin raaka-aineita ja valmistuskustannuksia syntyy asiakasmäärän mukaan.

## Tulovirrat

Yrityksen on selvitettävä, minkälaisista palveluista ja tuotteista kukin asiakasryhmä on valmis maksamaan. Jokaiselta asiakasryhmältä voidaan saada erilainen tuotto ja jokaiselle segmentille on siksi löydettävä omat tuotteet ja palvelut, joista saadaan tulovirtoja. Asiakassegmenteillä voi olla erilaisia myyntitapoja, asiakkaille voidaan myydä esimerkiksi volyyminä, kiinteillä listahinnoilla tai tarjouksien avulla. (Osterwalder & Pigneur 2010,30.)

Liiketoimintamallissa voi olla kaksi erilaista tapaa hankkia tulovirran lähteitä. Yrityksen tulot voivat koostua kerta-asiakkaista, jotka ostavat palvelun tai tuotteen kertaluonteisesti. Toinen vaihtoehto on, että tulot tulevat yritykselle asiakkaan suorittamista jatkuvista maksuista. Tällöin jatkuvan arvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakassuhteiden ylläpito korostuu yrityksen toimintatavoissa. (Osterwalder & Pigneur 2010,30.)

Yrityksillä on erilaisia keinoja hankkia tuloja asiakkailta. Tällaisia ovat esimerkiksi omaisuuden myyminen, vuokraaminen, jäsenmaksut, käyttömaksut ja lupamaksut. Yritys voi

myydä tuotteita kiinteällä tai muuttuvalla hinnoittelulla. Kiinteällä hinnoittelulla myynti on yleensä jatkuvaa asiakkaan ja yrityksen välillä. Yksittäisissä myynneissä hinnoitteluun vaikuttaa markkinatilanne, neuvotteluasema, tarjonta sekä kysyntä. (Osterwalder & Pigneur 2010,31, 33.)



## 5 Liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi

Tässä luvussa käsitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista. Ensiksi kuvataan prosessin alkuvaiheita ja toimeksiantoon liittyviä yksityiskohtia. Seuraavaksi esitellään liiketoimintasuunnitelman laatimista ja siinä käytettyjä työkaluja, eli kuinka teoria ohjasi tutkijoiden käytännön työtä. Tämän jälkeen esitellään tuotos. Lopuksi luvussa arvioidaan prosessin onnistuneisuus sekä liiketoimintasuunnitelman toimivuus eri näkökulmista.

### 5.1 Lähtötilanteen kartoitus

Toimeksiantoehdotus tuli pienpanimolta vuoden 2013 lopussa. Panimon omistaja tarjosi mahdollisuutta osallistua ”elävän elämän” projektiin, jossa tavoitteena oli panimon oman ravintolan avaaminen jo hankittuun liiketilaan. Prosessin alkumetreillä oli tärkeää selvittää toimeksiantajan haluja ja ajatuksia projektista. Olennaista oli myös muodostaa näiden halujen pohjalta opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.

Projektin kantavien ajatusten selvittämiseen käytettiin haastattelua. Haastattelu on Hirsjärven, Sajavaaran ja Remksen (2010, 204 - 206) mukaan joustava ja ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. Sen tärkein ominaispiirre on kielellinen vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Se voi heidän mukaansa viedä pahimmillaan paljon aikaa, mutta on kysymysten muokkaus- ja asioiden selvittämismahdollisuuden takia hyvä tutkimusmetodi. (Hirsjärvi ym. 2010, 204 - 206.)

Haastattelutyypeistä valittiin teemahaastattelu. Se sopi tarkoitukseen parhaiten, sillä kysymykset pystyttiin muodostamaan aiheittain etukäteen. Haastattelukysymykset (liite 1) laadittiin Business Model Canvasia apuna käyttäen. Haastattelusta saimme selville panimon omistajan ajatuksia tulevaa ravintolaa ajatellen. Omistajan mukaan panimoravintolan segmentointi tullaan toteuttamaan niin, että asiakkaat jaetaan kahtia. Ensimmäinen ryhmä on ravintolan normaaleina aukioloaikoina vierailevat ja toinen ovat pienryhmät, joille järjestetään panimokierroksia ja tuotemaisteluita normaalien aukioloaikojen ulkopuolella.

Arvolupauksesta mainittiin ainutlaatuinen ympäristö ja tuotevalikoima. Myytäviä tuotteita ravintolassa ovat omat pullo- ja hanatuotteet, tuontioluet sekä pikkunaposteltavat. Tuotteet tullaan hinnoittelemaan hieman tavallista hintatasoa alemmaksi, jonka mahdollistaa samassa rakennuksessa sijaitseva oma panimo. Ravintolan aukioloajat on kaavailtu alkuillasta puolille öin viikonloppupainotteisesti. Myöhemmin aukioloaikoja on tarkoitus laajentaa. Tuottoa omistaja lähtee tavoittelemaan ensimmäisestä aukiolokuukaudesta lähtien.

Haastattelun lisäksi tärkeää kokonaisuuden hahmottamiseksi oli ravintolan tulevassa liiketilassa vierailu. Näillä alkutiedoilla aloitettiin liiketoimintasuunnitelman laatiminen panimoravintolalle. Opinnäytetyön kokonaisuuteen lisättiin vielä anniskeluliikkeen lainsäädännön vaatimusten selvittäminen, joka lisäisi työn uskottavuutta..

## 5.2 Laatimisvaihe

Panimoravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytettiin apuna Opas ravintolan liiketoiminnansuunnitelman laatimiseen -kirjaa (Ahonen ym. 2009). Kirjan mukaisesti työ aloitettiin lähtökohtatilanteen selvityksellä, jossa kirjattiin yritystoiminnan taustat. Tämän jälkeen laadittiin toimiala-analyysi sekä mietittiin yksityiskohtaisesti yrityksen liikeidea, strategia ja tavoitteet. Sitten määriteltiin ravintolan kohderyhmä sekä laadittiin kilpailutilanneanalyysi. Tämän jälkeen määritettiin tuotepalvelupaketti kehityssuunnitelmiseen sekä hahmoteltiin fyysiset tilat, pitäen sisällään ravintolayrityksen kustannukset, liikepaikan, laitteiston ja sisustusta. Lisäksi määritettiin markkinointiviestintäsuunnitelma sekä henkilöstösuunnitelma kehityssuunnitelmiseen, jossa otettiin kantaa muun muassa työntekijöiden miehityssuunnitelmaan, henkilöstön kuluihin ja yrityksen sidosryhmiin.

Panimoravintolalle laadittiin myös taloussuunnitelma. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa se on suuntaa-antava mutta kuitenkin mahdollisimman realistinen. Laskelmat on muodostettu Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen -kirjan tekijöiden laatimaan pohjaan. Laskelmat näyttävät toteen liiketoimintasuunnitelman sanalliset selitykset. Aivan lopuksi suoritettiin vielä riskien ja mahdollisuuksien analysointia.

Liiketoimintasuunnitelman viimeistelyn aikana teimme myös benchmarkingia, sillä halusimme verrata valmista tuotetta suhteessa kilpailijoihin. Benchmarkingin idea on Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2010, 43 - 44) mukaan oppia toisilta toimijoilta ja vertailla omaa kehittämiskohdetta muiden toimijoiden parhaisiin käytäntöihin. Benchmarkingin kohteina olivat valitut Helsingissä toimivat olut- ja panimoravintolat sekä internetissä menestyvien panimoiden verkkosivut. Toteuttamamme benchmarking toi esiin niin heikkouksia kuin vahvuuksia tutkimistamme yrityksistä muun muassa tuotteen, palvelun ja strategian osalta.

Vierailimme benchmarkatessamme niin mukavissa kuin persoonattomissa paikoissa saaden niin ala-arvoista kuin huippuasiantuntevaa palvelua. Eri ravintoloita tutkiessa saimme oivalluksia konseptin tärkeydestä ravintolalle. Hyvää palvelua tulee saada kaikkialla, mutta ravintolan tietynlainen teema yhdistettynä tietynlaiseen tuotetarjontaan on tärkeää. Kohtasimme myös eniten asiakkaita parhaimmissa konsepteissa. Internetin osalta oivalsimme nettisivujen ja sosiaalisen median toimivan käyntikorttina ravintoloille. Verratessamme omaa

suunnitelmaamme jo olemassa oleviin ravintolakonsepteihin löysimme joitain kehitysideoita. Totesimme silti suunnitelmamme erittäin potentiaalisiksi.

### 5.3 Tuotos

Panimoravintolan liiketoimintasuunnitelma laskelmineen on kokonaisuudessaan liitteenä. Laitimamme liiketoimintasuunnitelma on esitetty tiivistetysti esitetty taulukossa 5, jossa se esitetään Business Model Canvas -muodossa. Business Model Canvasissa liiketoiminnan rakenne on jaettu yhdeksään eri osa-alueeseen. Tämän työkalun avulla on mahdollista nähdä liiketoimintasuunnitelman rakennuspalikat, joista panimoravintolan olemassaolo koostuu. Näiden avulla panimoravintola luo arvoa.

<b><u>Avainkumppanit</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panimo</li> <li>- Ultimator</li> <li>- Heinon Tukku</li> <li>- Viranomaiset</li> </ul>	<b><u>Avaintoiminnot</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannustehokas logistiikka</li> <li>- Tuotetuntemus</li> <li>- Asiakaspalvelu</li> </ul>	<b><u>Arvonäkymät/-lupaus</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniikki tuotevalikoima</li> <li>- Uniikki ympäristö</li> <li>- Keskimääräistä edullisempia hintoja</li> </ul>	<b><u>Asiakassuhteet</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilöllinen asiakaspalveluprosessi</li> <li>- Palautteisiin reagointi</li> </ul>	<b><u>Asiakassegmentit</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olutharrastajat</li> <li>- Lähiasukkaat</li> <li>- Trenditietoiset kokeilijat</li> <li>- Afterwork -asiakkaat</li> <li>- Yritysryhmät</li> </ul>
<b><u>Avainresurssit</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oma merkki/ tuotetarjonta</li> <li>- Tilaratkaisut</li> </ul>			<b><u>Kanavat</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Panimoravintola</li> <li>- Alan tapahtumat</li> <li>- Facebook -sivu</li> </ul>	
<b><u>Kulurakenne</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstökulut</li> <li>- Panimoravintolan avaukseen liittyvät hankinnat</li> <li>- Viikoittaiset tilaukset</li> <li>- Kiinteistön kulut</li> </ul>			<b><u>Tulovirta</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juomamyynti</li> <li>- Ryhmäasiakkaat</li> </ul>	

Taulukko 5: Business Model Canvas panimoravintolalle (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

Taulukossa 5 näkyvät panimoravintolan avainkumppanit, jotka ovat tärkeimpiä yhteistyökumppaneita liiketoiminnan jokapäiväisessä toteuttamisessa, sillä heidän kautta mahdollistuu panimoravintolan myytävä juomatuote. Avaintoimintoihin lukeutuvat kaikki ne toiminnot, joiden avulla ravintola saa tuotettua parhaan mahdollisen palvelun ja tuotteen asiakkaille, tärkein näistä on kustannustehokkain logistiikka. Liiketoimintasuunnitelman avainresurssien avulla panimoravintola tuottaa arvolupauksen asiakkailleen, joille pyritään luomaan arvoa etenkin tuotetarjonnalla.

Liiketoimintasuunnitelman arvolupauksena asiakkaalle on tarjota ainutlaatuinen tuotevalikoima ja miljöö keskimääräistä edullisemmalla hinnalla. Ravintolan asiakassuhteita hoidetaan pääasiassa paikan päällä yksilöllisellä asiakaspalvelulla. Panimoravintolan asiakassegmenttejä on useita, mutta tärkeimpänä kohderyhmänä pidetään olutharrastajia, joista on kaavailtu suurin asiakasryhmä.

Panimoravintolan asiakkaita pyritään lähestymään etenkin ravintolassa, mutta uusia asiakkaita tavoitetaan sosiaalisen median ja alan messujen kautta. Suurimmat kulut ravintolalle tulevat olemaan henkilöstökulut, perustamiseen liittyvät investoinnit, kiinteistön ylläpitoon liittyvät kulut ja viikoittaiset tilaukset. Tulovirta panimoravintolalle syntyy kahdesta eri asiakaskunnasta, kun yksittäiset asiakkaat tuovat tuloja tasaisesti ja ryhmiltä saadaan sivutuloja kertamyyntihenkisästi.

#### 5.4 Arviointivaihe

Tekijät itse arvioivat laatimansa liiketoimintasuunnitelman toimivaksi. Valikoidut segmentit tullaan valloittamaan muodostetuilla strategioilla, jota panimoravintolan tuleva fyysinen tila ja sisustus tukevat. Tällä liikeidealla ja konseptilla tullaan pärjäämään vallitsevassa kovassa kilpailussa. Liikepaikan sijainti on ainoa suurempi epävarmuustekijä, jonka vetovoimaisuuden aika näyttää. Tässä apuna tullaan käyttämään avajaisten yhteydessä tapahtuvaa mainontaa.

Laadittua opinnäytetyötä on verrattu myös toiseen opinnäytetyöhön. Kohteeksi valittiin eräs liiketoimintasuunnitelma anniskeluravintolalle. Yleisellä tasolla nämä kaksi työtä ovat samankaltaisia, sillä aihe ja sisällysluettelo seuraavat samaa kaavaa. Tarkoitus ja tavoite olivat myös samoilla linjoilla. Johtopäätökset ravintola-alasta suhdanneherkkänä ja hankalana alana pärjätä olivat myös samat. Työt erosivat siten, että tutkijoiden itse laatimassa työssä selvitettiin ravintolaa koskevia säädöksiä, sekä käytettiin teoriapohjana myös Business Model Canvasia. Business Model Canvasin käytön katsotaan antaneen työlle tärkeän sekä uskottavamman pohjan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja arvioi muodostetun liiketoimintasuunnitelman. Toimeksiantaja totesi liiketoimintasuunnitelman loogiseksi ja kattavaksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalle panimoravintolan toiminnan voisi rakentaa. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueista kohderyhmän määrittäminen ja tuotepalvelupaketti nähtiin erityisen onnistuneina kokonaisuuksina. Laskelmat olivat myös toimeksiantajan mukaan realistisia, vaikkakin toimeksiantaja pääsi huomattavasti halvemmalla investoinneissa verrattuna tekijöiden laskelmiin johtuen suhteista. Kokonaisuus arvioitiin siis käyttökelpoiseksi ja selkeäksi rakenteeltaan ja kieleltään. Toimeksiantaja löysi työstä ennalta sovittuja asioita kuten henkilöstösuunnitelman ja tietoa lupa-asioista.

Myös kritiikkiä vastaanotettiin. Laaditun liiketoimintasuunnitelman kattavuudesta huolimatta toimeksiantaja näkee tällaisen liiketoimintasuunnitelman osittain hyödyttömäksi ja vanhanaikaiseksi. Tällä toimeksiantaja tarkoittaa useimpien liiketoimintasuunnitelmien rakennetta ja sisältöä, syyttäen niitä liian pitkiksi, turhaa tietoa sisältäviksi ympäröiviksi

asiakirjoiksi. Toimeksiantajan mukaan nykymuotoisten liiketoimintasuunnitelmien laadintaa opetettiin jo 1970 - luvulla ja että maailma on näistä ajoista muuttunut. Tämän muotoinen suunnitelma on hänen mukaansa hyvä esimerkiksi rahoitusta haettaessa sekä uudelle yrittäjälle. Toimeksiantajan 30 vuoden yrittäjäkokemuksen mukaan liiketoimintasuunnitelmien viiden vuoden suunnitelmat ovat harvoin realistisia. Hän haluaa siis kyseenalaistaa tämänkaltaisen suunnitelman tärkeyden ja antaa arvoa sellaisille suunnitelmille, jotka auttavat tekemään tarvittaessa nopeita muutoksia omaan liiketoimintaan. Toimeksiantajan mukaan sellainen liiketoimintasuunnitelma, joka auttaa löytämään asiakkaat päivästä ja vuodesta toiseen sijaintipaikan alueelta muuttuvista suhdanteista ja asiakkaiden muuttuvista haluista huolimatta, on asian ytimessä.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön toimeksianto oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen panimoravintolalle. Suunnitelman tarkoituksena oli optimoida panimoravintolan toiminnot ja tehdä sen toiminnasta kannattavaa. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena oli oppia liiketoimintasuunnitelman sisältö ja hyödyllisyys, sekä laatia panimoravintolan liiketoimintasuunnitelmasta realistisen toimiva. Prosessin tavoitteena oli lisäksi oppia ravintola-alan toimintaperiaatteita.

Opinnäytetyöprosessi sujui kohtalaisesti. Huolimatta hyvästä lopputuloksesta tekijöiden työpanos oli välillä turhan vähäistä. Kahden tekijän aikataulujen yhteensovittaminen osoittautui kokonaisuudessaan hankalaksi, mikä laskee prosessin yleisarvosanaa. Kuitenkin lopputulokseen tekijät ovat erittäin tyytyväisiä. Prosessissa käytetyt menetelmät, kuten haastattelu valittiin tarkoituksenmukaisesti. Myös käytetyt lähteet löytyivät helposti. Opinnäytetyön tarkoitus siis saavutettiin, ja tällä liiketoimintasuunnitelmalla konsepti on sekä ainutlaatuinen että toiminta kannattavaa.

Kirjallisen materiaalin lisäksi tutkijat saivat oppeja myös kokeneelta yrittäjältä. Prosessin aikana käydyt keskustelut toimeksiantajan kanssa tähdensivät tutkijoille, että raa´assa kilpailussa pärjätäkseen on liiketoimintasuunnitelman oltava lyhyt, ytimekäs ja erityisesti joustava nopeille muutoksille. Nykymuotoiset liiketoimintasuunnitelmamallit voivat olla vanhentuneita ja keskittyvät suurimmaksi osaksi epäolennaiseen. Tätä näkökulmaa ei kirjoista löytynyt.

Prosessissa opinnäytetyön tavoite saavutettiin myös, sillä tekijät ymmärsivät liiketoimintasuunnitelman tarkoituksen ja saivat työn edetessä paljon uutta tietoa ravintola-alasta. Muun muassa suhdanneherkkyys, lainsäädännön lukuisat vaatimukset sekä ravintolan selkeän konseptin tärkeys korostuivat alalla pärjäämisessä. Selväksi kävi myös, että

ravintolakulutus on laskussa niin ruoka- kuin erityisesti juomapuolella. Laadittu liiketoimintasuunnitelma toimitettiin toimeksiantajalle. Liiketoimintasuunnitelma ei tule käyttöön sellaisenaan, eikä se ollut tarkoitukseen. Tekijät pääsivät prosessissa haluttuun tulokseen toimeksiantajan arvioidessa laaditun liiketoimintasuunnitelman käyttökelpoiseksi.

## Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. ja Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2010, 204-206. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Koppinen, S., Kumpulainen, E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & Safka Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Sauters, J. 2008. Principles of marketing. 5th European edition. England: Pearson education limited.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen. Uudella vuosituuhannella. Jyväskylä: Gummerus.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Toinen painos. Helsinki: WSOY.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionares, Game Changers, and Challenngers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M, E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 4. painos. Helsinki: Rastor.

Viitala, R, Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko Asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otava.

## Verkkolähteet:

Alkoholiasiat ravintolassa. 2012. Valvira. Viitattu 3.3.2014.  
[http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira\\_ohje\\_11\\_2012.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Valvira_ohje_11_2012.pdf)

Alkoholiasiat ravintolassa. 2014. Valvira. Viitattu 17.9.2014.  
[http://www.valvira.fi/files/ohjeet/Alkoholiasiat\\_ravintolassa.pdf](http://www.valvira.fi/files/ohjeet/Alkoholiasiat_ravintolassa.pdf)

Alkoholijuomien jakeluverkosto vuonna 2014. 2014. Valvira. Viitattu 16.10.2014  
[http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi\\_2014](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/tilastot/vuosi_2014)

Alkoholimyyni. 2013. Mara. Viitattu 9.5.2014.  
<http://www.mara.fi/alkoholimyyni/>

Anniskeluluvat. 2013. Anniskelupaikka. Viitattu 13.3.2014.  
<http://www.avi.fi/web/avi/anniskelupaikka#.UyaOx0aKDVI>

Anniskeluluvat. 2014. Elinkeinot. Viitattu 3.3.2014.  
[http://www.avi.fi/web/avi/anniskeluluvat?p\\_p\\_id=122\\_INSTANCE\\_aluevalinta&p\\_p\\_lifecycle=](http://www.avi.fi/web/avi/anniskeluluvat?p_p_id=122_INSTANCE_aluevalinta&p_p_lifecycle=)

0&p\_p\_state=normal&p\_p\_mode=view&p\_r\_p\_564233524\_resetCur=true&p\_r\_p\_564233524\_categoryId=14400#.UxR7RIXqrkc

Elintarvikehuoneiston perustamisohje. 2013. Ohje asiakkaalle. Viitattu 1.10.2014.  
<http://www.keskiuudenmaanymparistokeskus.fi/>

Elintarvikehuoneistot. 2014. Helsingin kaupungin Ympäristökeskus. Viitattu 22.5.2014.  
<http://www.hel.fi/hki/ymk/fi/Elintarvikkeet/Elintarvikehuoneistot/Elintarvikehuoneiston+perustaminen+tai+toiminnan+oleellinen+muutos>

Erikoisoluiden myynti on huimassa kasvussa. 2013. Helsingin Sanomat. Viitattu 8.10.2014  
<http://www.hs.fi/paivanlehti/kotimaa/Erikoisoluiden+myynti+on+huimassa+kasvussa/a1358495989404?jako=ce0c1959c92ef20efcca9727eefcdf94>

Haittaeläinten torjuminen. 2004. EVIRAn OHJE Dnro 739/32/04. Viitattu 22.10.2014.  
[http://www.kotimainenkala.fi/www/fi/liitetiedostot/lainsaadanto/jalostus/25\\_SOV\\_Suositus\\_haittaelainten\\_torjumiseksi\\_739\\_32\\_04.pdf?from=-6563308757526454](http://www.kotimainenkala.fi/www/fi/liitetiedostot/lainsaadanto/jalostus/25_SOV_Suositus_haittaelainten_torjumiseksi_739_32_04.pdf?from=-6563308757526454)

Harmaa talous ja yritysten hallinnollinen taakka majoitus- ja ravitsemisalalla - työryhmän loppuraportti. 2012. TEM raportteja. Viitattu 17.9.2014.  
[http://www.tem.fi/files/31809/TEMap\\_3\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/31809/TEMap_3_2012.pdf)

Henkilökuntasuunnitelma. 2002. Viitattu 13.3.2014.  
<http://www.sttv.fi/alkoholi/Esitys/henksuunn.htm>

Jatkoaikaohje. 2002. Valvira. Viitattu 23.3.2014.  
<http://www.valvira.fi/files/tiedostot/j/a/jatkoaikaohje.pdf>

Kuitintarjoamisvelvollisuus astuu voimaan 1.1.2014. Verohallinto. Viitattu 17.9.2014.  
[http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Tiedotteet/Henkiloasiakkaat/Kuitintarjoamisvelvollisuus\\_astuu\\_voimaa%2830519%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Henkiloasiakkaat/Kuitintarjoamisvelvollisuus_astuu_voimaa%2830519%29)

Maahantuonti. 2014. Valvira. Viitattu 13.3.2014.  
[http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/alkoholi/maahantuonti](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/alkoholi/maahantuonti)

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. 2013. Mara. Viitattu 20.5.2014.  
[http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne-2113\\_2.pdf](http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanne-2113_2.pdf)

Markkinoinnin kilpailukeinot. 2012. Viitattu 19.2.2014.  
<http://wanda.uef.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4main.htm>

Markkinointisuunnitelma. 2013. Viitattu 20.2.2014.  
[http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika\\_on\\_ms.htm](http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/mika_on_ms.htm)

Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. 2014. Mara. Viitattu 23.4.2014.  
<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

Menestyminen. Maailman paras liiketoimintamalli. Viitattu 3.3.2014  
<http://www.menestyminen.fi/2010/09/17/maailman-paras-liiketoimintamalli-tienaa-enemman-kuin-mita-maksat-samalla-kun-annat-enemman-kuin-mita-pyydat/>

Myyntilupa 2009. Tupakka. Valvira. Viitattu 17.4.2014  
[http://www.valvira.fi/ohjaus\\_ja\\_valvonta/tupakka/myynti/myyntilupa](http://www.valvira.fi/ohjaus_ja_valvonta/tupakka/myynti/myyntilupa)

Omavalvonta. 2014. Evira. Viitattu 16.9.2014  
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/omavalvonta/>

Ongelman määrittely ja ratkaiseminen. 2010. Viitattu 3.4.2014.



<http://lekman.fi/2010/02/24/ongelman-maaritelma-ja-ratkaiseminen/>

Ravintolat. 2013. Mara. Viitattu 13.5.2014  
<http://www.mara.fi/ravintolat/>

Ravintolan tai kahvilan perustaminen. Rakentamistapaohje toukokuu 2012. Viitattu 16.4.2014.  
[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/878b29004b5f6dc8a1b2e73875a92d39/RAVINTOLAN+JA+KAHVILAN+PERUSTAMINEN\\_+toukokuu2012.pdf?MOD=AJPERES](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/878b29004b5f6dc8a1b2e73875a92d39/RAVINTOLAN+JA+KAHVILAN+PERUSTAMINEN_+toukokuu2012.pdf?MOD=AJPERES)

Turvallisuus. 2004. Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto SHR ry. Viitattu 2014.  
<http://tukes.fi/Tiedostot/Tuoteturva/Kuluttajavirasto/2.%20Hotellien%20ja%20ravintoloiden%20turvallisuusohje.pdf>

Palvelualojen liikevaihto kasvoi 9,1 prosenttia heinä-syyskuussa. 2007. Tilastokeskus. Viitattu 8.9.2014.  
[http://www.tilastokeskus.fi/til/plv/2007/09/plv\\_2007\\_09\\_2007-12-14\\_kat\\_001.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/plv/2007/09/plv_2007_09_2007-12-14_kat_001.html)

Palvelualojen toimialakatsaus III/2009. 2009. Tilastokeskus. Viitattu 8.10.2014  
[http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-01-14\\_004.html?s=5](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-01-14_004.html?s=5)

Tupakan myynnin omavalvonta. 2012. Valvira. Viitattu 16.9.14.  
[http://www.valvira.fi/files/Omavalvontaopas\\_koko\\_p%C3%A4ivitys%20020412.pdf](http://www.valvira.fi/files/Omavalvontaopas_koko_p%C3%A4ivitys%20020412.pdf)

Valtioneuvoston asetus jätteistä. 2012. Finlex. Viitattu 17.9.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120179#L4>

YT5 Luvanvaraiset elinkeinot. 2013. Yritystulkki. Viitattu 22.5.2014.  
<http://www.yritystulkki.fi/alue/pskk/index.php?page=2514&lang=1>

Yökahvila. 2006. Valvira. Viitattu 6.4.2014.  
<http://www.valvira.fi/files/tiedostot/y/o/yokahvila.pdf>

## Taulukot

Taulukko 1: Business Model Canvas -taulukko .....	20
Taulukko 2: Segmentointi Osterwalderin ja Pigneurin mukaan.....	24
Taulukko 3: Kumppanuuksien eri tasot .....	26
Taulukko 4: Erilaisia arvolupauksia .....	29

Liitteet

Liite 1	Teemahaastattelurunko
Liite 2	Liiketoimintasuunnitelma olutravintolalle
1	Tiivistelmä
2	Lähtökohtatilanne
3	Toimiala-analyysi
4	Strategiset ratkaisut, liikeidea ja tavoitteet
5	Kohderyhmän määrittäminen ja kilpailutilanneanalyysi
6	Tuotepalvelupaketti
7	Fyysisten tilojen suunnittelu
8	Markkinointiviestintäsuunnitelma
9	Henkilöstösuunnitelma
10	Taloussuunnitelma
11	Riskien analysointi
12	SWOT-analyysi YHES
13	Toimeenpanosuunnitelmat
Liite 3	Laskelmat